



MASTERARBEIT

**Frau BA
Nicole Hatzl**

**Anreizgestaltung und Mitarbeitermotivation
im Zusammenhang
mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen**

Wien, 2015

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Hochschule Mittweida (FH)
University of applied Sciences

Masterarbeit

Anreizgestaltung und Mitarbeitermotivation im Zusammenhang mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen

Autor:

Frau BA
Nicole Hatzl

Studiengang:

Industrial Management

Seminargruppe:

ZM13wA2

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. Oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dipl. Kfm. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Einreichung:

Wien, 03.03.2015

Verteidigung/Bewertung:

Wien, 2015

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Hochschule Mittweida (FH)
University of applied Sciences

Masterthesis

The stimulation of incentives and employee motivation in connection with neuro-scientific findings

author:

Ms. BA
Nicole Hatzl

course of studies:

Industrial Management

seminar group:

ZM13wA2

first examiner:

Prof. Dr. rer. Oec. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Dipl. Kfm. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

submission:

Vienna, 3rd March 2015

defence/evaluation:

Vienna, 2015

Bibliografische Beschreibung

Hatzl, Nicole:

Anreizgestaltung und Mitarbeitermotivation im Zusammenhang mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen. – 2015. – 84 Seiten. Wien, Hochschule Mittweida, Fakultät der Hochschule Mittweida (FH), University of applied Sciences, Masterarbeit, 2015

Die vorliegende Arbeit wurde im Zuge meines Studiums, Master of Science, Industrial Management an der Hochschule Mittweida (FH) – University of applied Sciences verfasst.

Abstract

The employees satisfaction and motivation – two terms which are closely associated regarding the long-term success of companies. That is what many books are written about and a lot of theories have been developed. The today's possibilities to analyze the humans' brain are highly developed. Nowadays it is possible to identify and find out the neurobiological processes of humans, especially employees motivation and the effects of incentives with better equipment and methods. It has been exposed that incentives, if they start working, stimulate the brains' limbic system and affect the decision-making. The decision depends on whether a job or an activity promises a sufficient reward.

Every made decision is also very often influenced by the emotional systems and the special and individual memories of the person. In the meantime it is possible to show the neuronal reaction to a specific brand by neuroscientific studies. So a good impression and a good employer branding of a company could be the critical point whether an ideal job candidate will sign a working contract or not.

Every human behavior is a result of a type of motivation. There are both – intrinsic and extrinsic motivation. They interact with each other, but the extrinsic motivation has been much more researched in the last years, although the intrinsic motivation is also very important and effective regarding the sustainable employees motivation.

Therefore the importance and understanding of the needs of employees and how incentives could be used are growing. The neuroscience will make a lot of research in the next decades, because the closer examination has just started and there is a huge demand to find out more about brain processes.

I. Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen der Neurobiologie.....	12
1.1	Das menschliche Gehirn	12
1.2	Wichtige Gehirnnareale.....	12
1.2.1	Der Hirnstamm.....	13
1.2.2	Das Zwischenhirn.....	13
1.2.3	Das Kleinhirn.....	13
1.2.4	Das Großhirn.....	14
1.3	Die Neurone	18
1.3.1	Die Nervenzellen.....	18
1.3.2	Spiegelneurone	19
1.3.3	Die Plastizität des Gehirns	19
1.4	Gehirnbildgebende Verfahren	20
1.4.1	fMRI	20
1.4.2	EEG	22
1.4.3	MRI	22
1.4.4	MEG.....	23
2	Motivation.....	24
2.1	Begriffsdefinitionen.....	24
2.1.1	Motiv und Bedürfnis.....	25
2.1.2	Motivation.....	25
2.1.3	Anreiz.....	27
2.2	Motivationstheorien	28
2.2.1	Inhaltstheorien.....	28
2.2.2	Gleichgewichtstheorien	33
2.2.3	Prozesstheorien	36
2.3	Aktuelles Motivationsmodell	40
2.3.1	Motivationstheorie nach Pritchard und Ashwood	40
2.4	Intrinsische versus Extrinsische Motivation	42
3	Anreize und Anreizsysteme	44
3.1	Betriebliche Anreizsysteme	45
3.1.1	Materielle Anreize	46
3.1.2	Immaterielle Anreize.....	48
3.2	Anreizsysteme.....	50

3.2.1	Total Compensation Ansatz	51
3.2.2	Cafeteria System.....	52
3.2.3	Performance System.....	53
4	Die Bedeutung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse für die Mitarbeitermotivation	54
4.1	Gedächtnissystem.....	55
4.2	Emotionssystem	57
4.3	Belohnungssystem.....	58
4.4	Entscheidungssystem	59
4.5	Wirkung von Anreizen	61
4.5.1	Grundlagen neurowissenschaftlicher Anreizwirkung.....	62
4.5.2	Mitarbeitermotivation	63
4.5.3	Mitarbeitergewinnung	64
4.5.4	Mitarbeiterbindung	66
4.6	Handlungsempfehlungen.....	75
4.6.1	Vermeiden von Überbelohnungen	75
4.6.2	... Aber belohnen.....	76
4.6.3	Interessantes Tätigkeitsfeld.....	77
5	Ausblick und Zusammenfassung.....	78
6	Literaturverzeichnis	80

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Das menschliche Gehirn.....	12
Abbildung 2 die wichtigsten Bereiche des limbischen Systems	15
Abbildung 3 Stroop Test	16
Abbildung 4 Der Aufbau eines Neurons.....	18
Abbildung 5 fMRI Untersuchungsgerät	21
Abbildung 6 EEG Untersuchungsgerät	22
Abbildung 7 MEG Untersuchungsgerät	23
Abbildung 8 Der Motivationsprozess	26
Abbildung 9 Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	30
Abbildung 10 Kreislauf Theorie X	32
Abbildung 11 Kreislauf Theorie Y	32
Abbildung 12 simplifizierte Darstellung der Einflussgrößen für rollenkonformes Verhalten ...	35
Abbildung 13 Motivationsmodell nach Porter/Lawler	37
Abbildung 14 VIE-Theorie nach Vroom	38
Abbildung 15 Motivationstheorie nach Pritchard und Ashwood.....	41
Abbildung 16 Materielle und immaterielle Anreize	46
Abbildung 17 Total Compensation Ansatz	51
Abbildung 18 Taxonomie des Gedächtnisses	56
Abbildung 19: die wichtigsten Bereiche des limbischen Systems	57
Abbildung 20 Betriebliche Anreize	61
Abbildung 21 Die Wirkung von externen Anreizen auf die intrinsische Motivation im Gehirn	73

III. Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
DNS	Desoxyribonukleinsäure
etc.	etcetera
usw.	und so weiter
zB	zum Beispiel
%	Prozent

Einleitung

Motivierte Mitarbeiter sind wichtig, um nachhaltig und erfolgreich wirtschaften zu können – diese Erkenntnis haben viele Unternehmen bereits seit langer Zeit. Optimal ist es, wenn Menschen intrinsisch so stark motiviert sind und sich mit dem Unternehmen identifizieren können und dadurch die bestmögliche Leistung erbringen. Es ist aber auch völlig normal, dass jedes Unternehmen Arbeitnehmer mit unterschiedlich ausgeprägter Motivation hat, daher ist es wichtig steuernd einzugreifen, um volles Leistungspotential ausschöpfen zu können.

Heutzutage ist es weit verbreitet, Arbeitnehmer durch monetäre Bonus- und/oder Anreizsysteme zu motivieren. Nach wie vor ist es üblich, dass die Höhe des Einkommens primär an die Leistung gekoppelt wird. Ein sehr klassisches Beispiel hierfür wäre die Berufskategorie der Versicherungsmakler. Trotz der vielen verschiedenen Einflussfaktoren, welche eine global agierende Wirtschaft mit sich bringt und eine objektive Beurteilung der Arbeitsleistung und somit auch der Bonus- und Anreizsysteme häufig nicht möglich ist, halten auch noch heute einige Manager, diese Art der Würdigung für angemessen.

Dennoch lässt sich in den letzten Jahren ein positiver Trend erkennen. Der Mitarbeiter als Faktor Mensch und nicht als austauschbares Individuum rückt immer mehr in den Vordergrund. Um einen Menschen richtig zu motivieren, bedarf es unbedingt an Wissen über das Alter des Mitarbeiters, woher kommt er, Abstammung und Religion, die unterschiedlichen Lebenssituationen sollten berücksichtigt werden. Genauso wichtig ist es, die verschiedenen Berufserfahrungen zu beachten, um nur einige von vielen Faktoren zu nennen.

Für die Motivation ist auch die monetäre Anreizgestaltung nicht außer Acht zu lassen. Allerdings wird der nachhaltige Erfolg rein monetärer Systeme mittlerweile immer mehr angezweifelt.

Wenn man von konkreter individueller Anreizgestaltung spricht, ergeben sich primär folgende Fragen:

- Wirken Anreize?
- Wenn Ja: Wie wirken Anreize und wie können diese eingesetzt werden, um einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation zu nehmen?

Ausgangssituation

Heutzutage ist es bereits möglich, Prozesse, welche im Gehirn passieren, zu untersuchen – festzuhalten, was passiert, wenn Menschen fühlen, denken oder wahrnehmen. Diese Fortschritte sind einerseits Neurowissenschaftlern zu verdanken, andererseits spielen auch bildgebende Verfahren eine wichtige Rolle zum Verständnis der Abläufe im menschlichen Gehirn.

Bis in die 80er Jahre gingen Forscher davon aus, dass die Plastizität des Gehirns nur im Kindesalter gegeben ist. Heute weiß man, dass das menschliche Gehirn ein lebenslanges, formbares Phänomen ist und, dass sich die Synapsen zwischen den Nervenzellen das ganze Leben verändern, sowie auch an die Gegebenheiten anpassen. Mittlerweile ist es auch möglich, die Areale zu identifizieren, welche für die Verarbeitung von Gefühlen und Emotionen zuständig sind.

Neurowissenschaftler fanden heraus, wie und wo Entscheidungen im Gehirn getroffen werden und erforschten, dass das Belohnungssystem einen der wesentlichsten Bereiche im Gehirn, wenn man von menschlicher Motivation spricht, darstellt.

Bis heute ist nicht gänzlich geklärt, wie das Gehirn in den untersten Ebenen arbeitet. Es ist aber von Wichtigkeit, sich mit den allgemeinen Strukturen und Funktionen auseinanderzusetzen und neurowissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen, wenn man die Motivation von Mitarbeitern näher beleuchten möchte, da es mittlerweile möglich ist, die Wirkung von Anreizen im Gehirn mit neurowissenschaftlichen Methoden zu untersuchen. Die Resultate diverser Untersuchungen erlauben es, Rückschlüsse auf die Motivation von Mitarbeitern zu ziehen und damit auch die Qualität von gesetzten Anreizen zu beurteilen.

Aufbau und Ziel der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit werden aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse betrachtet und untersucht. Ausgewählte Beispiele sollen einen Überblick über die mögliche Bedeutung für die Mitarbeitermotivation geben.

Das erste Kapitel setzt sich mit den Grundlagen der Neurowissenschaften auseinander, insbesondere werden die Anatomie des menschlichen Gehirns sowie die wichtigsten gehirnbildgebenden Verfahren erläutert. Das erste Kapitel stellt eine Grundlage für den nachstehenden Inhalt dieser Arbeit dar.

Im zweiten Kapitel werden zunächst die Begrifflichkeiten rund um die Motivationsforschung voneinander abgegrenzt. Es werden darüber hinaus einige bekannte und auch weniger bekannte Motivationstheorien vorgestellt und kritisch betrachtet. Den Abschluss des zweiten Kapitels bildet die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation.

Das darauffolgende Kapitel drei befasst sich mit potentiellen Anreizen und Anreizsystemen. Zunächst werden die Möglichkeiten betrieblicher Anreize bearbeitet, um nachstehend näher auf unterschiedliche Anreizsysteme einzugehen.

Im vierten Kapitel, welches gemeinsam mit Kapitel drei, das Herzstück dieser Arbeit darstellt, werden aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse, im Kontext auf die Möglichkeiten der Anreizgestaltung in Unternehmungen, untersucht. Eine wichtige Rolle hierbei, spielt die Wirkung, welche ein gesetzter Anreiz auf die Mitarbeitermotivation, haben kann.

Der Abschluss dieser Arbeit – das fünfte Kapitel – setzt sich aus einer Zusammenfassung und einem Ausblick möglicher Entwicklungen zusammen.

1 Grundlagen der Neurobiologie

1.1 Das menschliche Gehirn

Das Gehirn befindet sich in der Schädelhöhle und ist das leistungsfähigste, aber auch anspruchsvollste Organ des Menschen. Das Gehirn hat bei einem erwachsenen Menschen ein ungefähres Gewicht von 1,4 Kilogramm, was in etwa zwei Prozent des Gesamtkörpergewichtes entspricht.¹ Es existieren 100.000 Neuronen (Nervenzellen), welche für die Informationsverarbeitung, Steuerung der Gefühle, Lernen und für Gedächtnisfunktionen zuständig sind. Verknüpft sind die Neuronen mit Synapsen, wo jede bis zu 15.000 Kontaktstellen haben kann. Dies bedeutet, dass das gesamte menschliche Gehirn mehr als 100 Billionen Kontaktstellen hat.²

1.2 Wichtige Gehirnnareale

Das menschliche Gehirn lässt sich in drei Hauptteile untergliedern: in den Hirnstamm, das Zwischenhirn und das Großhirn. Außerdem besteht das Gehirn auch noch zum Teil aus einem Kleinhirn. Die nachstehende Abbildung 1 zeigt eine vereinfachte Darstellung des menschlichen Gehirns. Diese Unterteilung dient dazu, das Gehirn halbwegs verständlich zu gliedern. Unterteilung deswegen, weil das Gehirn nur als Ganzes voll funktionsfähig ist, da diese Unterteilung, wie erwähnt, nur dem leichteren Verständnis dient. Diese drei bzw. vier Teile des Gehirns sind sehr eng miteinander verbunden und somit als Ganzes zu betrachten.

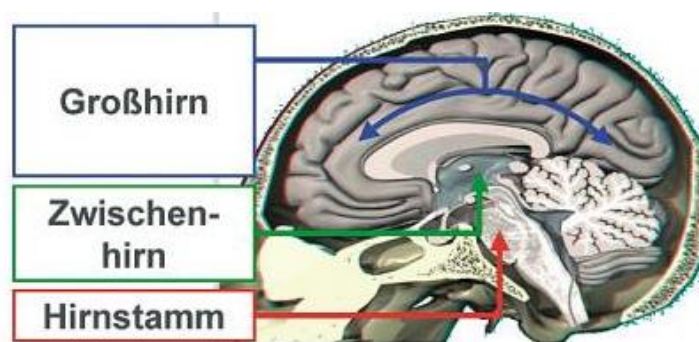


Abbildung 1 Das menschliche Gehirn

Quelle: Häusel, Hans-Georg: Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage, München: Haufe Verlag, 2012, Seite 72

¹ Spitzer, Manfred: Lernen - Gehirnforschung und Schule des Lebens, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 2007, Seite 13

² Felix, Christian: Neuromarketing - Ein innovativer Ansatz zur Erklärung des Konsumentenverhaltens unter Berücksichtigung der Wirkung von Marken, Hamburg: Diplomica Verlag, 2008, Seite 10

1.2.1 Der Hirnstamm

Das unterste Areal des Gehirns wird Hirnstamm genannt. Entwicklungsgeschichtlich ist es der älteste Teil des Gehirns. Man bezeichnet diesen Bereich auch Brücke zum Rückenmark, weil es die Verbindungsfunktion innehat und Nervenimpulse geschehen lässt. Der Hirnstamm ist auch für die automatisierten Bewegungen wie Blutdruck, Herzschlag und Atmung zuständig. Ein Versagen des Hirnstammes führt unweigerlich zum Tod. Genauso regelt der Hirnstamm Reflexe wie Husten oder Zwickern.³ Des Weiteren haben Wissenschaftler das Wach-Schlafzentrum in diesem Areal erforscht.

1.2.2 Das Zwischenhirn

Das Zwischenhirn lässt sich automatisch über den Hirnstamm finden. Durch das Zwischenhirn gehen sämtliche Informationen ihren Weg zum Großhirn, welche der Mensch mit seinen Sinnesorganen wahrnimmt. Dieses Areal bilden der Thalamus mit der Epiphyse und der direkt darunterliegende Hypothalamus mit der Hypophyse sowie auch der Subthalamus und der Epithalamus.⁴ Der Thalamus speichert wichtige Informationen der Sinnesorgane, von dort werden diese dann an das Großhirn weitergeleitet. Sehr vereinfacht formuliert sind die Hypophyse und der dazugehörige Hypothalamus für den Hormonhaushalt und für einige psychische und physische Abläufe, wie beispielsweise das Sexualverhalten, aber auch das Schmerzempfinden zuständig.

1.2.3 Das Kleinhirn

Das Kleinhirn steuert das menschliche Bewegungsvermögen sowie das motorische Lernen und übernimmt Teilaufgaben bei kognitiven Leistungen.⁵ Der Vergleich des menschlichen Kleinhirns mit dem anderer Tiere zeigt, dass die Kleinhirne anderer Tiere meistens stärker ausgeprägt sind. Daher vermuten Wissenschaftler, dass die Bewegungsabläufe der anderen Tiere komplexer sind, als die des Menschen.

³ Precht, Richard David: Wer bin ich? Und wenn ja wie viele? - Eine philosophische Reise, 16. Auflage, München: Goldmann Verlag, 2007, Seite 46

⁴ Precht, Richard David: Wer bin ich? Und wenn ja wie viele? - Eine philosophische Reise, 16. Auflage, München: Goldmann Verlag, 2007, Seite 46

⁵ Precht, Richard David: Wer bin ich? Und wenn ja wie viele? - Eine philosophische Reise, 16. Auflage, München: Goldmann Verlag, 2007, Seite 46

1.2.4 Das Großhirn

Das entwicklungsgeschichtlich jüngste Areal des Gehirns ist das Großhirn. Das sogenannte Großhirn (lat. Cerebrum genannt) macht den größten Teil des Gehirns aus.⁶ Es ist drei Mal größer als die restlichen Gehirnteile zusammen.⁷ Dieser große Gehirnteil besteht aus zwei Hemisphären, beide haben die Form einer Halbkugel. Diese Halbkugeln sind durch einen Balken, den Corpus Callosum verbunden.

1.2.4.1 Die Großhirnrinde

Die Cortex ist eine Rinde, welche das Großhirn umgibt. Dort werden Informationen über Bewegungen oder Wahrnehmungen verarbeitet. Die menschliche Großhirnrinde hat bereits bei der Geburt 10¹⁰ Neuronen. Jedes dieser Neuronen ist mit 10.000 anderen Neuronen verbunden und rauscht mit diesen sämtliche Informationen aus.⁸ Während der Entwicklung zum Erwachsenwerden, werden die Fasen wesentlich dicker. Dadurch können deutlich mehr Informationen überliefert bzw. verarbeitet werden.

1.2.4.2 Das limbische System

Oberhalb des Hirnstammes befindet sich das limbische System. Dabei handelt es sich um einen sehr alten Teil des Gehirns, welcher sich aus mehreren Strukturen zusammensetzt.⁹ Entwickelt wurde der Begriff „limbisches System“ 1952 von Paul McLean.¹⁰ Das limbische System besteht aus einer Reihe von Nervenbahnen, die arealübergreifend hauptsächlich im Zwischen- und Großhirn sitzen.¹¹ Es werden im limbischen System Leistungen, wie die Steuerung der Funktionen von Antrieb, Gedächtnis, Lenken, Emotionen sowie die vegetative Regulation der

⁶ Häusel, Hans-Georg: Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage, München: Haufe Verlag, 2012, Seite 72

⁷ Precht, Richard David: Wer bin ich? Und wenn ja wie viele? - Eine philosophische Reise, 16. Auflage, München: Goldmann Verlag, 2007, Seite 47

⁸ Spitzer, Manfred: Lernen - Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 2007, Seite 52

⁹ Limbisches System, URL: http://flexikon.doccheck.com/de/Limbisches_System, [Stand 14.01.2015]

¹⁰ Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg/München: Haufe Verlag, 2009, Seite 101

¹¹ Häusel, Hans-Georg: Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage, München: Haufe Verlag, 2012, Seite 69-72

Nahrungsaufnahmen, Verdauung und der Fortpflanzung zugeschrieben.¹² Die folgende Abbildung 2 zeigt die Komponenten des limbischen Systems.

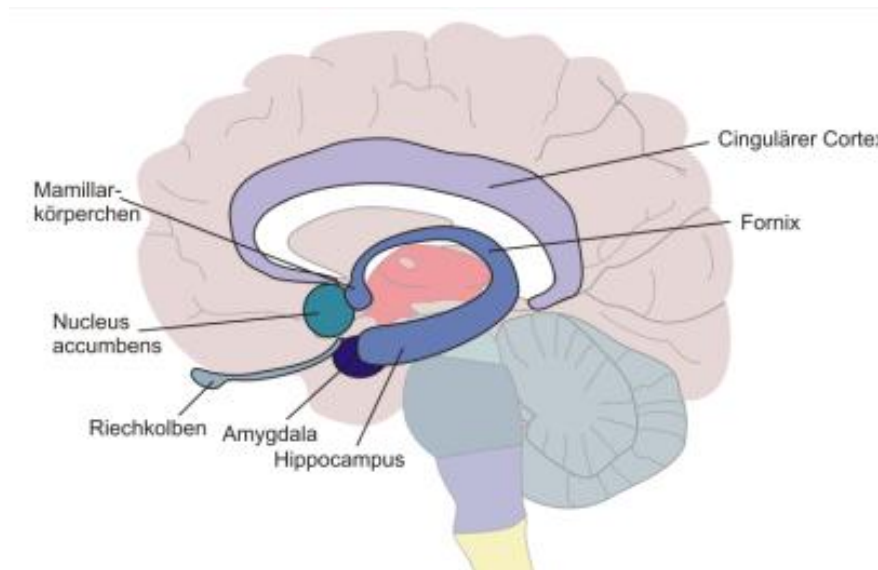


Abbildung 2 die wichtigsten Bereiche des limbischen Systems

Quelle: Das limbische System oder das „Säugergehirn“, URL: <http://www.gehirnlernen.de/gehirn/das-limbische-system-oder-das-saugergehirn/>, [Stand 14.01.2015]

1.2.4.2.1 Strukturen des limbischen Systems

Der Hippocampus

Der Hippocampus ist eine wurmartig gebogene Struktur, welche direkt an die Amygdala grenzt. Jeder Mensch besitzt zwei Hippocampi – in jeder Hirnhälfte einen. Ohne Hippocampus wäre der Mensch nicht fähig, neue Erinnerungen abzuspeichern. Jedoch ist der Verlust eines Hippocampus nicht wesentlich beeinträchtigend. Im Hippocampus liegt das Ortsgedächtnis. Die Hippocampi bei zB Taxifahrern sind ausgeprägter, als bei Menschen, die sich nicht so gut orientieren können (müssen). Auch agiert der Hippocampus als Neuigkeiten-Detektor.

¹² Limbisches System, URL: http://flexikon.doccheck.com/de/Limbisches_System, [Stand 14.01.2015]

Eine neue Information wird registriert, um diese anschließend für die Speicherung vorzubereiten. Handelt es sich um eine bereits gegebene Information, „erspart“ sich der Hippocampus diese Arbeit. Geht es aber um eine Erweiterung, so werden die Gedächtnisinhalte reaktiviert und weiterverarbeitet.¹³

Die Amygdala

Bei der Amygdala handelt es sich um eine mandelförmige Struktur vor dem Hippocampus (siehe Abbildung 2). Der Name stammt aus dem Griechischen und bedeutet zu Deutsch Mandelkern.

Die Amygdala ist sehr wichtig für die Bildung von Emotionen – speziell von Furcht und Angst. Zudem ist sie an der Speicherung von emotional besetzten Erinnerungen beteiligt. Genau genommen ist die Amygdala ein Kernkomplex, bestehend aus 13 Kernen. Der größte Kern nennt sich zentraler Komplex und stellt somit die Ausgangspforte der Amygdala dar. Von dort aus werden Reaktionen, wie Anspannung, Zittern, erweiterte Pupillen, Schwitzen über Projektionen in andere Bereiche des menschlichen Gehirns, generiert.¹⁴

Der Gyrus cinguli

Aufgrund seiner Form, trägt der Gyrus cinguli seinen Namen. Übersetzt bedeutet der Begriff Gürtelwindung. Durch die Regulation von visuell-räumlicher Aufmerksamkeit ist der Gyrus cinguli am räumlichen Gedächtnis, im Zusammenspiel mit dem Hippocampus, beteiligt. Beim Stroop Test werden Probanden Farbwörter in widersprüchlichen Farben vorgelegt. Die Schwierigkeit dabei ist es, dass die linke Gehirnhälfte das Wort lesen und die Rechte die Farbe benennen will. Diese Informationen werden im Gyrus cinguli verarbeitet und es wird in diesem Gehirnareal eine Entscheidung getroffen.¹⁵

Abbildung 3 Stroop Test

Quelle: Stroop Effekt, URL: <http://www.psychometrica.de/stroop.html>, [Stand 14.01.2015]

¹³ Das limbische System oder das „Säugerhirn“, URL: <http://www.gehirnlernen.de/gehirn/das-limbische-system-oder-das-säugerhirn/>, [Stand 14.01.2015]

¹⁴ Das limbische System oder das „Säugerhirn“, URL: <http://www.gehirnlernen.de/gehirn/das-limbische-system-oder-das-säugerhirn/>, [Stand 14.01.2015]

¹⁵ Das limbische System oder das „Säugerhirn“, URL: <http://www.gehirnlernen.de/gehirn/das-limbische-system-oder-das-säugerhirn/>, [Stand 14.01.2015]

Der Nucleus accumbens

Der Nucleus accumbens ist eine funktionelle Schnittstelle zwischen dem limbischen und dem motorischen System. Dabei hat er die Aufgabe, motivationales Verhalten in eine oder mehrere Handlung/en umzusetzen. Zudem kommt, dass er an emotionalen Lernprozessen, Freundschaft und Empathie, Sympathie und Präferenz, beteiligt ist.

Der Nucleus accumbens wird außerdem auch „Belohnungssystem“ genannt. Die Stimulation des Nucleus accumbens erzeugt nämlich Glücksgefühle. Aufgrund der hohen Innervationsdichte von Dopamin aus der VTA (Schale, welche den Kern des Nucleus accumbens umgibt), haben Drogen, die auf Dopamin verstärkend wirken, zB Kokain, Cannabises, Amphetamine, eine euphorisierende, aber auch ebenso schnell süchtig machende Wirkung. Deswegen wird Suchtverhalten auch über den Nucleus accumbens realisiert.¹⁶

Dopaminsystem

Das Dopaminsystem wurde 1958 ursprünglich am schwedisch nationalen Herzinstitut entdeckt. Seither wird es aber von Neurowissenschaftlern untersucht. Dopamin wird in verschiedenen Teilen des Gehirns produziert und ist für alle Funktionen im Gehirn notwendig. Dazu gehören Denken, Schlafen, Bewegen, Stimmung, Aufmerksamkeit, Motivation, Streben und Belohnung. Dopamin bewirkt, dass der Mensch das Bedürfnis nach Wollen, Wünschen, Streben und Suchen entwickelt. Es erhöht das allgemeine Erregungs- und Motivationsniveau und verstärkt zielgerichtetes Verhalten bzw. treibt zu Handlungen.¹⁷

¹⁶ Das limbische System oder das „Säugerhirn“, URL: <http://www.gehirnlernen.de/gehirn/das-limbische-system-oder-das-saugergehirn/>, [Stand 14.01.2015]

¹⁷ Weinscheck, Susan M.: 100 Dinge die jeder Designer über Menschen wissen muss, München: Addison Wesley Verlag, 2011, Seite 121

Beispiel – die Dopaminschleife:

- Ein Begriff wird gesucht? Google!
 - Man möchte sehen, was Freunde gerade machen? Facebook!
 - Man möchte sofort mit jemandem kommunizieren? SMS/WhatsApp!
- ➔ Durch Dopamin beginnt die Suche. Man bekommt eine Antwort oder wird im Netz fündig. Automatisch steigt im Gehirn das Verlangen nach mehr.
- ➔ Diese sogenannte Dopaminschleife wird am wirkungsvollsten unterbrochen, indem man sich von dem jeweiligen Medium (Handy, Tablet, PC, etc.) *entfernt*.¹⁸

1.3 Die Neurone

1.3.1 Die Nervenzellen

Nervenzellen, auch Neurone genannt, besitzen, wie alle anderen Zellen einen Zellkörper. Charakteristisch für Nervenzellen sind allerdings die Fortsätze, welche vom Zellkörper ausgehen. Die nachstehende Abbildung 4 verdeutlicht den Aufbau eines Neurons.

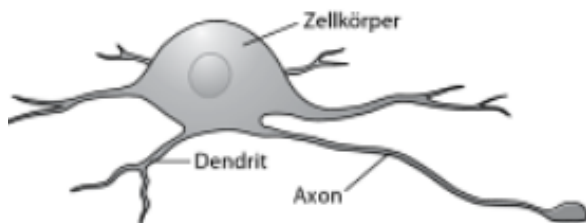


Abbildung 4 Der Aufbau eines Neurons

Quelle: Frings, Stephan; Müller, Frank: Biologie der Sinne - Vom Molekül zur Wahrnehmung, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2014, Seite 34

Die dargestellten kurzen Fortsätze werden Dendriten genannt. Durch die Dendriten ist die jeweilige Zelle fähig, komplizierte Netzwerke zu verknüpfen, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und an andere Zellen weiterzuleiten. Der Zellkörper birgt die Gedächtnis- und Kommandozentrale der Zelle – den Zellkern oder Nucleus. Das Erbgut der Zelle, die DNS (Desoxyribonukleinsäure oder auch DNA), befindet sich im Zellkern. Die DNS enthält den Bauplan für den gesamten Körper.¹⁹

¹⁸ Weinscheck, Susan M.: 100 Dinge die jeder Designer über Menschen wissen muss, München: Addison Wesley Verlag, 2011, Seite 124

¹⁹ Frings, Stephan; Müller, Frank: Biologie der Sinne - Vom Molekül zur Wahrnehmung, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2014, Seite 34

1.3.2 Spiegelneurone

1996 fiel Rizzolatti und Gallese bei Experimenten mit Affen auf, dass Neurone, welche bei der Ausübung motorischer Fähigkeiten mitbeteiligt waren, auch dann signalisierten, wenn der Affe nur einen passiven Part einnahm, indem er die Handlung nur beobachtete. Die gesehene Handlung konnte er so nachvollziehen, indem das Gehirn so reagierte, als würde die Aktivität selbst durchgeführt.²⁰

Spiegelneurone sind ein Resonanzsystem im Gehirn, welches Gefühle und Stimmungen beim Empfänger zum Erklingen bringt. Das Außergewöhnliche an den Spiegelneuronen ist, dass sie bereits Signale senden, wenn jemand eine Handlung nur beobachtet. Durch die Beobachtung reagieren die Nervenzellen so, als ob man das Gesehene selbst aktiv ausgeführt hätte.

Spiegelneurone sind also dann aktiv, wenn man beispielsweise auf der Straße von einem fremden Menschen angelächelt wird und automatisch zurücklächelt oder wenn das Gegenüber gähnt und man selbst „als Antwort“ auch gähnen muss.²¹

1.3.3 Die Plastizität des Gehirns

Bis in die 80er Jahre war die Meinung weit verbreitet, dass zwar das Gehirn von einem Kind „formbar“ ist, jedoch das Gehirn eines ausgewachsenen Menschen „fest verdrahtet“ sei. Man ging davon aus, dass Nervenzellen zwar absterben können, aber sich nicht wieder regenerieren.²² Mittlerweile weiß man aber, dass die Formbarkeit – die sogenannte Plastizität – des menschlichen Gehirns, ein lebenslanges, formbares Phänomen bleibt.

Nach heutigen Erkenntnissen definiert die Neuroplastizität die Fähigkeit des Gehirns, sich an die Erfordernisse der Umwelt anzupassen, sich nach dem Input zu richten, kleine bis mittlere Defizite auszugleichen und vorhandene Funktionen zu reorganisieren.

²⁰ Zaboura, Nadia: Das empathische Gehirn - Spiegelneurone als Grundlage menschlicher Kommunikation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, Seite 58-62

²¹ Kaufmann, Sabine: Alles Nerven-Sache – Wie Reize unser Leben steuern, URL: http://www.planet-wissen.de/natur_technik/forschungszweige/spiegelneuronen/, [Stand 16.01.2015]

²² Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg/München: Haufe Verlag, 2009, Seite 48

Abhängig vom betrachteten System spricht man entweder von der synaptischen Plastizität oder der kortikalen Plastizität.²³ Der Mensch kommt mit dem Wandel der Zeit aus dem Grund zurecht, weil das Gehirn und der Körper fähig sind, sich den Umständen anzupassen und dazuzulernen.²⁴ Der Psychologe Donald Olding Hebb gilt als der Entdecker der synaptischen Plastizität.²⁵

1.4 Gehirnbildgebende Verfahren

In den letzten 70 Jahren konnten (immer mehr) Rückschlüsse auf die Funktionsweisen des Gehirns nur durch Operationen am lebenden und toten Gehirn oder durch Versuche mit Mäusen und Ratten erlangt werden. Oftmals wurde erst durch verhängnisvolle Fehler gelernt, welche Bereiche im Gehirn für welche Funktionen zuständig sind.

Gehirnbildgebende Verfahren ermöglichen es, die Aktivitäten des Gehirns zu sehen, ohne einen operativen Eingriff durchführen zu müssen. In der Medizin werden als bildgebende Verfahren alle sämtlichen apparativen Verfahren aufgefasst, mit denen beispielsweise Befunde aufgefasst werden können.²⁶ Im folgenden Abschnitt werden einige apparative Verfahren behandelt, allerdings nur jene, die Hirnaktivitäten abbilden.

1.4.1 fMRI

Die Hauptmethode der Bildgebung im Bereich der Neurowissenschaft ist das „functional magnetic resonance imaging“. Diese misst die Hirnaktivität während der Ausführung einer Tätigkeit. Die kleinste erfassbare Hirnstruktur ist 1 mm groß²⁷. Der Sauerstoffgehalt im Blut sowie der Blutfluss spielen bei der Messung eine Rolle. Wichtig zu erwähnen ist, dass das fMRI nicht die Gedanken der Untersuchten zeigt, sondern lediglich die physiologischen Veränderungen im Gehirn bildlich darstellt. Leider ist die Praktikabilität des fMRI noch relativ eingeschränkt, da bei der Messung einige Störfaktoren auftreten

²³ Glossar der Neurowissenschaften, URL: <http://www.instinem.de/Startseite/Glossar-der-Neurowissenschaften>, [Stand 16.01.2015]

²⁴ Braus, Dieter F.: EinBlick ins Gehirn - Moderne Bildgebung in der Psychiatrie, Stuttgart: Thieme Verlag, 2004, Seite 40-42

²⁵ Glossar der Neurowissenschaften, URL: <http://www.instinem.de/Startseite/Glossar-der-Neurowissenschaften>, [Stand 16.01.2015]

²⁶ McGuiness, Marc: Funktionelle Kernresonanzspektroskopie, Furtwangen: Hochschule Furtwangen, 2006, Seite 3

²⁷ Herschkowitz, Norbert: Was stimmt? Das Gehirn - Die wichtigsten Antworten, 2. Auflage, Freiburg in Breisgau: Herder Verlag, 2008, Seite 16

können. Es kann durchaus sein, dass eine Messung bei einem Probanden bis zu 60 Mal durchgeführt werden muss. Des Weiteren ergeben sich Kostenprobleme sowie Probleme der flexiblen Einsetzbarkeit, da diese Methode aufgrund der Größe (siehe nachstehende Abbildung) nicht an beliebigen Orten durchgeführt werden kann, sondern momentan nur in Spitälern und Forschungszentren. Dennoch ist es derzeit die beste Methode, kognitive Leistungen und emotionale Reaktionen im Gehirn zu untersuchen.²⁸



Abbildung 5 fMRI Untersuchungsgerät

Quelle: URL: <http://www.mr.ethz.ch/mri-untersuchung.html>, [Stand 16.01.2015]

²⁸ Häusel, Hans-Georg: Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage, München: Haufe Verlag, 2012, Seite 233-237

1.4.2 EEG

EEG ist eine Abkürzung und steht für das Elektroenzephalogramm. Bei dieser Methode wird die neuronale elektrische Aktivität über die Kopfhaut gemessen. Mittels Elektroden werden die Spannungsschwankungen ermittelt, anhand dessen entsteht ein graphisch wellenförmiger Befund. Bei dieser Methode ist die kleinste messbare Hirnstruktur 10 mm groß. Dies ermöglicht eine realistische Auswertung zeitlich relevanter Abläufe im Gehirn.²⁹



Abbildung 6 EEG Untersuchungsgerät

Quelle: URL: <http://hypnozentrum.blogspot.co.at/2010/12/gehirnwellen-stimulieren.html>, [Stand 16.01.2015]

1.4.3 MRI

Magnetic Resonance Imaging ermöglicht es, mit Hilfe von Magneten, Radiowellen und Computern klare Schnittbilder des Körpers und somit auch einzelner Organe, wie dem Gehirn, zu erzeugen. Die kleinste erfassbare Struktur ist 1 mm groß.³⁰

²⁹ Herschkowitz, Norbert: Was stimmt? Das Gehirn - Die wichtigsten Antworten, 2. Auflage, Freiburg in Breisgau: Herder Verlag, 2008, Seite 16

³⁰ Herschkowitz, Norbert: Was stimmt? Das Gehirn - Die wichtigsten Antworten, 2. Auflage, Freiburg in Breisgau: Herder Verlag, 2008, Seite 16

1.4.4 MEG

Die „Magnetoenzephalographie“ erfasst die neuronale, magnetische Aktivität des Gehirns. Gedanken lösen Aktivierungen in gewissen Bereichen aus, welche elektrische Felder erzeugen und diese wiederum ein Magnetfeld. Durch die sogenannten supraleitenden Qanteninterferenz-Detektoren können diese elektrischen Felder nachgewiesen und geortet werden. Der Vorteil dieser Methode ist, dass Veränderungen im Gehirn innerhalb von Millisekunden angezeigt werden können.

Außerdem ist diese Methode im Gegensatz zu fMRI mit geringeren Kosten verbunden. Ein Nachteil der MEG ist, dass nur die Gehirnoberfläche mittels einer Messung erfasst werden kann, nicht aber zum Beispiel Aktivitäten des limbischen Systems.³¹



Abbildung 7 MEG Untersuchungsgerät

Quelle: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Magnetoenzephalographie>, [Stand 16.01.2015]

³¹ Häusel, Hans-Georg: Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage, München: Haufe Verlag, 2012, Seite 241f

2 Motivation

„Wenn ich meinen Leuten die Liebe zur Seefahrt mitteile, und so ein jeder den Drang dazu in sich verspürt, weil ihn ein Gewicht im Herzen zum Meere zieht, so wirst du bald sehen, wie sie sich verschiedene Tätigkeiten suchen, die ihren tausend besonderen Eigenschaften entsprechen. Der eine wird Segel weben, der andere im Walde den Baum mit dem Blitzstrahl seiner Axt fällen. Wieder ein anderer wird Nägel schmieden, und irgendwo wird es Männer geben, die die Sterne beobachten, um das Steuern zu erlernen. Und doch werden sie alle eine Einheit bilden. Denn ein Schiff erschaffen, heißt nicht, die Segel hissen, die Nägel schmieden, die Sterne lesen, sondern die Freude am Meer wachrufen. Ich brauche nicht jeden Nagel des Schiffes zu kennen. Ich muss aber den Menschen den Drang zum Meer vermitteln.“

Antoine de Saint-Exupéry, franz. Flieger u. Schriftsteller

„Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren. Man muss sie schonend behandeln und immer wieder aufziehen.“

Gerald W. Huft, Herausgeber "Incentive Journal"

2.1 Begriffsdefinitionen

Das häufig verwendete Schlagwort der Motivation stammt aus dem Lateinischen „movere“ und bedeutet „bewegen, antreiben“.³² Sucht man nach Einflussfaktoren für das Verhalten von Menschen, so können analytisch einzelne Faktoren und Teilaspekte oder ganzheitlich zB die Persönlichkeit in der Wirkung auf das Verhalten untersucht werden.³³ Hierbei spielen sowohl die Motive, als auch die Motivation, eine wesentliche Rolle. Das folgende Kapitel beschäftigt sich einerseits mit der Differenzierung der Begrifflichkeiten und andererseits mit verschiedenen Motivationstheorien.

³² Wikipedia, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>, [Stand 20.01.2015]

³³ Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 25

2.1.1 Motiv und Bedürfnis

Ein Motiv steht ein theoretisches Konstrukt dar und beschreibt einen Beweggrund, Antrieb, Drang, Ursache, Zweck und Bestimmungsgrund im Hinblick auf grundsätzlich zielgerichtetes menschliches Verhalten.³⁴ Ein Motiv ist eine Disposition, die das Streben nach einem bestimmten wertgeladenen Zielzustand beschreibt oder auch eine überdauernde Handlungsbereitschaft bei einer bestimmten Person.³⁵ Durch diverse äußere Bedingungen, wie beispielsweise Werbung oder einen erlebten Mangel, wie zB Durst oder Hunger, werden die Motive im menschlichen Gehirn aktiviert. Die Gesamtheit der Motive, berücksichtigt ihrer individuellen Ausprägung, macht die Motivstruktur eines Menschen aus.³⁶ Bei der Definition des Motivs, spielt der Begriff „Bedürfnis“ eine zentrale Rolle. Einerseits beschreibt ein Bedürfnis biologische Notwendigkeit, wie zB den Bedarf an Schlaf und andererseits geht es um die Bezeichnung psychologischer Mangelzustände.³⁷

2.1.2 Motivation

Motivation beschreibt die Wechselwirkung zwischen äußerlichen Bedingungen in der konkreten Situation und den Motiven eines Menschen. Meistens ist nicht nur ein Motiv aktiviert, vielmehr setzt sich die Motivation aus mehreren zusammenspielenden Motiven zusammen. Unter Motivation versteht man also das menschliche Verhalten hinsichtlich der Richtung (Was mache ich?), Dauer (Wie lange hält mein Verhalten an?), und der Intensität (Wie viel Energie investiere ich?), in einer bestimmten Situation.³⁸ Motivation ist keine originäre menschliche Eigenschaft – sondern das Ergebnis eines Prozesses. Zu oft kann man in der Arbeitswelt beobachten, dass Menschen in gutbezahlten Positionen Dienst nach Vorschrift leisten, um in der Freizeit - unentgeltlich - weniger wichtigen Zielen nachzugehen. Diese Beobachtung entkräftet auch die Annahme, dass sich

³⁴ Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 25

³⁵ Motivation, Allgemein und theoretische Psychologie, URL: <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0101hom.htm>, [Stand 20.01.2015]

³⁶ Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 25

³⁷ Schmidt, Holger: Mitarbeitermotivation - Theoretische Grundlagen und Definitionen, Bremen: Akademischer Verlag, 2004, Seite 4

³⁸ Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 25

Menschen im Beruf primär durch monetäre Faktoren motivieren lassen und Engagement zeigen.³⁹

Wäre Motivation eine Eigenschaft, so hätte der Mensch lebenslang einen nahezu gleichbleibenden Motivationszustand. Wie Jeder weiß, unterliegt die Motivation, abhängig diverser Faktoren, starken Schwankungen. Diese Faktoren sind miteinander vernetzt.

Hinzu kommt die zeitliche Komponente. Gegenwärtige Zustände eines Menschen, können bzw. werden die zukünftige Motivation beeinflussen.

Beispiel:

Macht ein/e Schüler/in die Erfahrung, dass sich Anstrengung lohnt, durch eine gute Note, so wird sich dieses Ereignis auch auf die zukünftige Leistungsbereitschaft auswirken und diese steigern.

Aus dieser gegenseitigen Abhängigkeit und zeitlichen Vernetzung der Faktoren ergibt sich, dass die augenblickliche Stärke der Motivation das Ergebnis eines Prozesses ist. Die folgende Abbildung 8 stellt den Motivationsprozess grafisch dar.

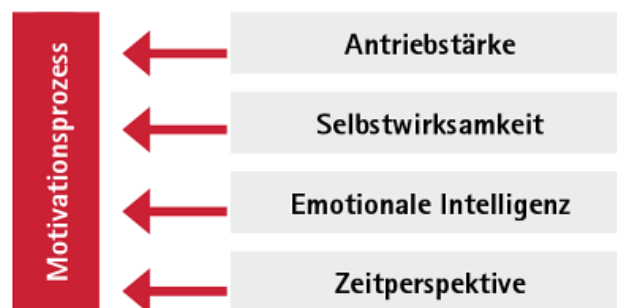


Abbildung 8 Der Motivationsprozess

Quelle: Niermeyer, Rainer; Seyffert, Manuel: Motivation, Freiburg: Haufe Verlag, 2011, Seite 13

Das Zusammenspiel der oberhalb abgebildeten Faktoren beeinflusst den Motivationsprozess maßgeblich.

Antriebsstärke: die Antriebsstärke ist abhängig von der Anspannung bzw. Entspannung, stärker oder schwächer.

³⁹ Niermeyer, Rainer; Seyffert, Manuel: Motivation, Freiburg: Haufe Verlag, 2011, Seite 12

Selbstwirksamkeit: Die Selbstwirksamkeit ist die verschieden stark ausgeprägte Meinung, das eigene Leben nach eigenem Ermessen gestalten zu können.

Emotionale Intelligenz: Die emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen.

Zeitperspektive: Die Zeitperspektive ist die Spannweite des zeitlichen Erlebens - Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.⁴⁰

2.1.3 Anreiz

Zu Beginn dieses Kapitels wurden die Begrifflichkeiten „Motiv“ und „Motivation“ erklärt. Unter Punkt 2.2 wurde die Motivation als Wechselwirkung zwischen äußerlichen Bedingungen in der konkreten Situation und den Motiven eines Menschen, beschrieben. Ein anderes Wort für „äußerliche Bedingung“ ist Anreiz.

Der folgende Abschnitt dieser Arbeit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen

Motiv →	Anreiz →	Motivation
---------	----------	------------

Motive, also die „Beweggründe des menschlichen Handelns“ sind der erste Baustein in der Motivation. Der zweite wichtige Baustein sind die Anreize. Diese stehen in einer Wechselwirkung mit den Motiven. Die Motive werden durch Anreize angeregt. Dieser wechselseitige Zusammenhang führt zur Motivation und beantwortet das „Warum“ bezugnehmend auf das menschliche Handeln.⁴¹

Beispiel:

Ein/e Mitarbeiter/in möchte sich beruflich weiterentwickeln → Motiv

Wenn Führungskräfte diese Motive erkannt haben, kann die Motivation des Mitarbeiters, durch gezielte Anreize (zB Job Enlargement), angeregt werden → Anreize → Motivation

Mit Hilfe von Anreizen kann das Verhalten von Menschen gelenkt werden, sodass der Mensch Entscheidungen zugunsten (zB) der Organisation trifft. Das heißt die

⁴⁰ Niermeyer, Rainer; Seyffert, Manuel: Motivation, Freiburg: Haufe Verlag, 2011, Seite 13f

⁴¹ Schütz, Andre: Bedürfnisse, Motive, Anreize – Arbeitsleben und Motivation, URL: <http://www.mindcombo.com/bed%C3%BCrfnisse-motive-anreize-arbeitsleben-und-motivation>, [Stand 20.01.2015]

persönlichen Präferenzen des Menschen werden mit den Zielen der Organisation in Einklang gebracht, um potentielle Zielabweichungen zu vermeiden.

Anreize können sowohl intrinsisch als auch extrinsisch erfolgen. Bei intrinsischen Aufgaben liegt der Anreiz im Bereich der Aufgabe. Bei extrinsischen Aufgaben liegt der Fokus im organisatorischen Umfeld. Diese lassen sich wiederum in materielle und immaterielle Anreize spalten. Zu den materiellen Anreizen gehören zB Geld und Sachleistung, wo hingegen zu den immateriellen Anreizen eine Beförderung oder die Erweiterung des Aufgabengebietes zählt.⁴²

2.2 Motivationstheorien

Eine besondere Bedeutung kommt den verschiedenen Motivationstheorien zu, weil diese das bessere Verständnis über das „warum und wie“ des menschlichen Handelns unterstützen sollen. Motivationstheorien sollen das Zustandekommen und die Wirkungen der theoretischen Konstruktion der Motivation auf das menschliche Verhalten allgemein und vor allem schlüssig erklären. Alle Motivationstheorien basieren auf der Annahme, dass Motivation durch die Existenz von Bedürfnissen sowie auch durch wahrgenommene Varianten zur Bedürfnisbefriedigung ausgelöst bzw. gesteuert wird.⁴³ Die wesentlichen Typen der Motivationstheorien werden im nächsten Abschnitt dieser Arbeit erklärt und differenziert.

2.2.1 Inhaltstheorien

Inhaltstheorien beschäftigen sich mit der Art, dem Inhalt und der Wirkung der Bedürfnisse von Individuen.⁴⁴ Sie erklären, wie ein bestimmtes Verhalten zustande kommt. Inhaltstheorien zeigen die Existenz verschiedener Motivstrukturen auf und gehen auf die Motive, welche das menschliche Handeln beeinflussen, im Detail ein.

⁴² Petersen, Thomas: Optimale Anreizsysteme - Betriebswirtschaftliche Implikation der Prinzipal-Agenten Theorie, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1989, Seite 3-5

⁴³ Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008, Seite 391

⁴⁴ Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008, Seite 391

2.2.1.1 Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg

1966 fand Frederick Herzberg im Rahmen einer empirischen Untersuchung heraus, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit zwei voneinander unabhängige Dinge sind. Basierend auf der Annahme, dass Zufriedenheit eine höhere Leistungsbereitschaft der Angestellten bewirkt, bildet F. Herzberg zwei Gruppen von Faktoren, welche Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit haben:

- Hygienefaktoren
- Motivatoren

Hygienefaktoren sind Faktoren – diese bewirken zwar keine Zufriedenheit, aber sie verhindern Unzufriedenheit. Hygienefaktoren beziehen sich auf die Bedingungen im Arbeitsumfeld und beinhalten Faktoren, wie zB den Führungsstil des Vorgesetzten oder die Beziehung zu Kollegen. Aber auch Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt sind Hygienefaktoren. Das Vorhandensein der Hygienefaktoren ist also wesentlich, verhindert aber lediglich das Aufkommen von Unzufriedenheit.

Motivatoren beziehen sich im Gegensatz zu den Hygienefaktoren auf die Arbeit selbst und bewirken somit auch Arbeitszufriedenheit. Dazu zählen auch Faktoren, wie beispielsweise die Anerkennung der eigenen Leistung, die Möglichkeit zur Weiterentwicklung oder Verantwortung.

Wesentlich bei der Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg ist, dass das Gehalt nicht grundlegend zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Daher wirkt es sich auch nicht maßgeblich auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aus. Dennoch ist es wichtig zu berücksichtigen, dass auf die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Arbeitnehmer hingewiesen werden muss. Grundsätzlich geht dieser Ansatz aber davon aus, dass der Faktor Arbeit humanisiert wird, beispielsweise durch Job Enrichment, um die Motivation und damit einhergehend die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nachhaltig zu steigern.⁴⁵

⁴⁵ Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, Seite 276

2.2.1.2 Bedürfnispyramide nach Maslow

Im Jahr 1954 entwickelte Abraham H. Maslow eine der bekanntesten Motivationstheorien – die Bedürfnispyramide. Die Bedürfnispyramide ist in eine klare fünfstufige Hierarchie gegliedert. Die folgende Abbildung 9 stellt die Bedürfnispyramide grafisch dar.⁴⁶



Abbildung 9 Maslow'sche Bedürfnispyramide

Quelle: Wirtschaftspsychologie Gesellschaft, URL: <http://www.wpgs.de/content/view/583/368/>, [Stand 21.01.2015]

Physiologische Bedürfnisse: Essen, Trinken, Schlafen, etc.

Sicherheitsbedürfnisse: Materielle und berufliche Sicherheit, Wohnen, Arbeit, etc.

Soziale Bedürfnisse: Freundschaft, Liebe, Gruppenzugehörigkeit, etc.

Individualbedürfnisse: Ich-Bedürfnisse, Anerkennung, Geltung, etc.

Selbstverwirklichung: Vollkommenheit, keinerlei finanzielle Sorgen, Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, etc.

Wichtig bei der Theorie der Bedürfnispyramide ist es zu erwähnen, dass die Bedürfnisse von unten nach oben erfüllt sein müssen, um in die nächste Kategorie bzw. Ebene aufsteigen zu können. Da die Theorie auf einer Bedürfnishierarchie aufgebaut ist, das heißt von unten nach oben ein aufsteigendes Streben nach Bedürfnisbefriedigung

⁴⁶ Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008, Seite 392

stattfindet, verschiebt sich das Gewicht von den unteren zu oberen Kategorien, sofern die Bedürfnisse, wie bereits erwähnt, von dem Individuum erkannt wurden.⁴⁷

2.2.1.3 X – Y– Theorie nach McGregor

Douglas McGregor prägte die X-Y-Theorie erstmals 1960. Diese Theorie definiert den Mensch bzw. Mitarbeiter nicht nur als Produktionsfaktor, sondern als motiviertes Individuum mit verschiedenen Motiven und eigenständigen Zielen. Das ursächliche Verhalten des Menschen dient als Ausgangsbasis. McGregor kategorisiert, wie folgt:

X-Theorie – der Mensch ist unwillig	Y-Theorie – der Mensch ist engagiert
Der typische Durchschnittsmensch ist träge, faul und geht der Arbeit, so weit es möglich ist, aus dem Weg.	Mitarbeiter haben einen hohen Arbeitswillen.
Mitarbeiter haben nur sehr wenig Ehrgeiz, sie scheuen sich vor Verantwortung und möchten bzw. müssen geführt werden.	Sehen Mitarbeiter die Gelegenheit zur Entfaltung, werden die Unternehmensziele am Ehesten erreicht.
Nur mit Druck und Sanktionen ist es möglich, Unternehmensziele zu erreichen.	Mitarbeiter haben einen hohen Grad der Selbstverantwortung.
Häufige Kontrolle und straffe Führung sind essentiell.	Mitarbeiter akzeptieren Zielvorgaben, sie besitzen ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Selbstkontrolle.
Mitarbeiter sind durch ein sehr dominantes Sicherheitsstreben geprägt.	Mitarbeiterpotentiale können intensiv genutzt werden. ⁴⁸

⁴⁷ Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008, Seite 392

⁴⁸ Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 6. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008, Seite 42

Die folgenden Abbildungen 10 und 11 stellen den klassischen Kreislauf, sowohl für Theorie X als auch für Theorie Y, grafisch dar.

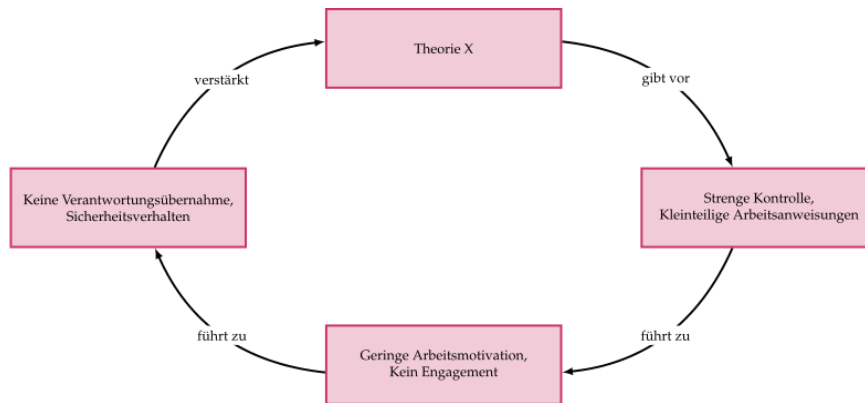


Abbildung 10 Kreislauf Theorie X

Quelle: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie>, [Stand 22.01.2015]

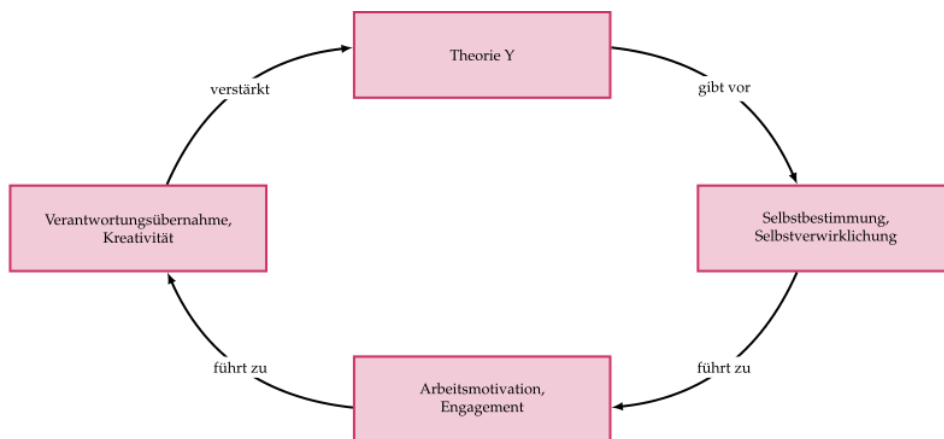


Abbildung 11 Kreislauf Theorie Y

Quelle: URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie>, [Stand 22.01.2015]

2.2.2 Gleichgewichtstheorien

Gleichgewichtstheorien gehen davon aus, dass der menschliche Organismus im physiologischen, im kognitiven und im sozialen Bereich grundsätzlich Gleichgewichtszustände anstrebt. Zum Beispiel führen als Durst erlebte Gewebespannungen zur Aufnahme von Flüssigkeit oder im umgekehrten Fall (das heißt ein Ungleichgewicht zwischen Leistung und Gegenleistung) eine als zu niedrig empfundene Entlohnung zur Senkung eigener Leistungen.⁴⁹

2.2.2.1 Equity Theorie nach Adams

Die Ausgangsidee dieser Motivationstheorie aus dem Jahr 1965, von John Stacey Adams basiert auf der Annahme, dass man soziale Beziehungen mit wirtschaftlichen Tauschaktionen vergleichen kann. Betrachtet man die Arbeitssituation eines einzelnen Mitarbeiters in Unternehmen, erwartet ein Mitarbeiter entsprechend seinem Arbeitseinsatz, Engagement und seiner Erfahrung eine Gegenleistung in Form von Bezahlung, Beförderung, sozialer Sicherheit usw. Die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters ist so lange gewährleistet, solange das subjektiv empfundene „Einsatz-Belohnungsverhältnis“ im Gleichgewicht ist.

Dazu vergleicht der Mitarbeiter seine persönliche Leistung und seine eigene Entlohnung mit den Leistungen und Entlohnungen der Kolleginnen und Kollegen. Solange der Mitarbeiter keine Differenzen zwischen sich selbst und den anderen Kollegen feststellt, bleibt das Gleichgewicht bestehen. Werden die Verhältnisse als ungleich empfunden, entstehen im Mitarbeiter innere Spannungen, die er zu reduzieren versucht. Die Anstrengung, welche der Mitarbeiter folglich aufwendet, um das Gleichgewicht (Equity bzw. die Balance) wieder herzustellen, bezeichnet Adams als Motivation.

Hier gibt es verschiedene Ansätze, um die Spannungen abzubauen:

- Die Forderung eines höheren Lohns (falls der Bisherige unter dem seiner Vergleichspersonen liegt)
- Die Anpassung der eigenen Leistung den Leistungen der Vergleichspersonen

⁴⁹ Jung, Hans: Personalwirtschaft. 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008, Seite 402

Zur Frustration kann es kommen, wenn der Mitarbeiter keinen Einfluss auf diese genannten Möglichkeiten hat, weil es sich bei der auszuübenden Tätigkeit zB um Fließbandarbeit handelt. In diesem Fall sollte ein interner Arbeitsplatzwechsel oder das Verlassen des Unternehmens angedacht werden.⁵⁰

2.2.2.2 Anreiz-Beitrags-Theorie nach March und Simon

Die Anreiz-Beitrags-Theorie nach James March und Herbert Simon, aus dem Jahr 1960, gilt als eine der klassischen Organisationstheorien. Erwähnenswert hierbei ist es allerdings, dass sich die Anreiz-Beitrags-Theorie eigentlich nicht mit dem Verhalten von Organisationen, sondern mit dem Verhalten von Personen beschäftigt. Für March und Simon handelt es sich aber keineswegs um einen Widerspruch, da Aussagen über Organisationen nichts anderes als Aussagen über menschliches Verhalten sind.⁵¹ March und Simon gehen von der Annahme aus, dass die Mitglieder einer Organisation ihre von der Organisation erhaltenen Anreize bezugnehmend auf die Beiträge bewerten, welche sie wiederum selbst an die Organisation leisten. Kommt die Anreiz-Beitrags-Theorie zur Anwendung innerhalb eines Unternehmens, dann bestimmt das Ergebnis des zuvor durchgeführten Bewertungsvorganges nicht nur das Verhalten eines einzelnen Mitarbeiters, sondern es hat auch wesentlich Bedeutung für Entscheidungen, wie zB das Verlassen eines Unternehmens (durch Kündigung) oder die Wahl, ob überhaupt ein Unternehmen in Erwägung gezogen wird als potentieller Arbeitgeber.⁵²

Da die Anreiz-Beitrags-Theorie nach March und Simon eine sehr umfassende Theorie ist, werden hier die drei wichtigsten Grundgedanken und die wichtigsten Aussagen der Verfasser wiedergegeben.

⁵⁰ Jung, Hans: Personalwirtschaft. 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008, Seite 403

⁵¹ Festing, Marion; Martin, Albert; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhäuser, Werner: Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 2004, Seite 13

⁵² Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008, Seite 403

Nach March und Simon findet man Aussagen über organisationales Verhalten in drei Formen:

- 1) Aussagen, welche davon ausgehen, dass Organisationsmitglieder passive Instrumente sind
- 2) Aussagen, welche davon ausgehen, dass Organisationsmitglieder Ihre Einstellungen, Werte und Ziele in die Organisation einbringen.
- 3) Aussagen, welche davon ausgehen, dass die Organisationsmitglieder Entscheider und Problemlöser sind⁵³

Die hier abgebildete Grafik stellt vereinfacht ein Erklärungsmodell für rollenkonformes Verhalten dar, das ein Indikator für die Motivation eines Mitarbeiters ist.

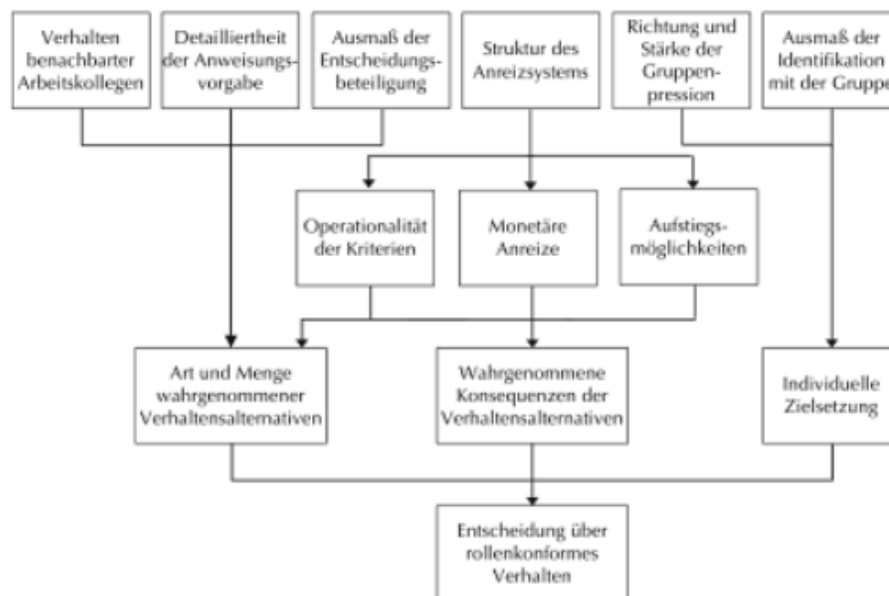


Abbildung 12 simplifizierte Darstellung der Einflussgrößen für rollenkonformes Verhalten

Quelle: Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008, Seite 404

⁵³ Festing, Marion; Martin, Albert; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhäuser, Werner: Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 2004, Seite 14f

2.2.3 Prozesstheorien

Prozesstheorien erklären, wie eine Motivation formal losgelöst von verschiedenen Bedürfnisinhalten entsteht und welche Auswirkung/en Motivation auf das Verhalten hat. Sie haben also als Merkmal, dass sie nicht den Inhalt dessen, was von einer Person angestrebt wird thematisieren, sondern den psychischen Prozess, der folglich zur Handlungsintension führt, modellieren.⁵⁴ Inhaltstheorien basieren stets auf prozessualen Elementen, genauso kommen Prozesstheorien auch nicht ohne inhaltliche Annahmen aus. In der Praxis werden Prozesstheorien kaum rezipiert und ihre empirische Überprüfung erfordert jedenfalls die inhaltliche Aufdeckung konkreter Bedürfnisse.⁵⁵

2.2.3.1 Motivationstheorie nach Porter und Lawler

Die Motivationstheorie nach Lyman W. Porter und Edward E. Lawler stellt ein spezielles Modell der Leistungsmotivation dar, mit dem Zusammenhang zwischen Motivation, Zufriedenheit und Leistung durch die zentralen Variablen Belohnung, Zufriedenheit, Anstrengung und Leistung. Zum einen die subjektive Wahrscheinlichkeit, durch eine Steigerung der Bemühungen, das vorgegebene Ziel zu realisieren, und zum Anderen die Valenz, welche die Bedeutung des Ziels für den einzelnen Mitarbeiter ausdrückt, stellen die Kernpunkte dieses Motivationsmodells dar. Zwei Faktoren bestimmen bzw. beeinflussen die Motivation eines Mitarbeiters. Einerseits die Annahme, dass ein erhöhtes Engagement zu einer besseren Arbeitsleistung führt und andererseits, dass die so erbrachte Arbeitsleistung zu Ergebnissen und Zielen führt, welche für den Mitarbeiter wertvoll sind. Porter und Lawler treffen anhand des Motivationsmodells Aussagen, wie Motivations- und Anreizsysteme zu gestalten sind, um Mitarbeiter zu motivieren und folglich zu einer besseren Leistungsbereitschaft zu bringen.

⁵⁴ Prozesstheorien der Motivation, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/prozesstheorien-der-motivation.html>, [Stand 22.01.2015]

⁵⁵ Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008, Seite 391

Es sollte beispielsweise regelmäßige Überprüfungen der Anstrengungs-Belohnungsrelation geben, das heißt, eine Überprüfung, ob die gezahlte Vergütung nach wie vor der von den Mitarbeitern erbrachten Arbeitsleistung entspricht oder ob die Vergütungszahlungen direkt an die betreffende Leistung durch den Mitarbeiter gekoppelt werden sollte.⁵⁶ Die folgende Abbildung 13 bildet das Motivationsmodell nach Porter und Lawler in vereinfachter Form ab.

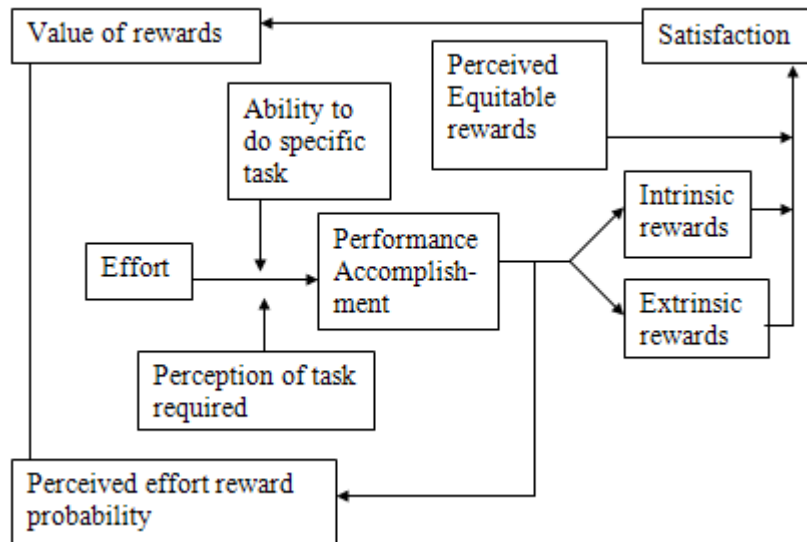


Abbildung 13 Motivationsmodell nach Porter/Lawler

Quelle: URL: <http://www.laynetworks.com/images/motivation5.gif>, [Stand 23.01.2015]

⁵⁶ Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Ressource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011, Seite 374

2.2.3.2 VIE-Theorie nach Vroom

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs- Theorie (VIE-Theorie) von Victor Harold Vroom gilt als Grundmodell aller neuen Prozesstheorien der Motivation. Nach diesem klassischen Ansatz aus dem Jahr 1964, ergibt sich Motivation nur dann, wenn eine vollständige Kette, bestehend aus drei Bedingungen, vorliegt, deren letztes Glied die Werthaltigkeit des Ziels ist. Hierfür hat Vroom den Prozess zur Zielerreichung in drei Abschnitte gegliedert:

- Die Handlung selbst
- Das Handlungsergebnis
- Die Handlungsfolge⁵⁷

Die nachstehende Abbildung 14 stellt die VIE-Theorie nach Vroom grafisch dar.

Zur Grafik:

E = Erwartung, dass ein Handlungsereignis eintritt

I = Instrumentalität, also das Ausmaß der tatsächlichen Beziehung

V = Valenz, also die Wertigkeit der Belohnung

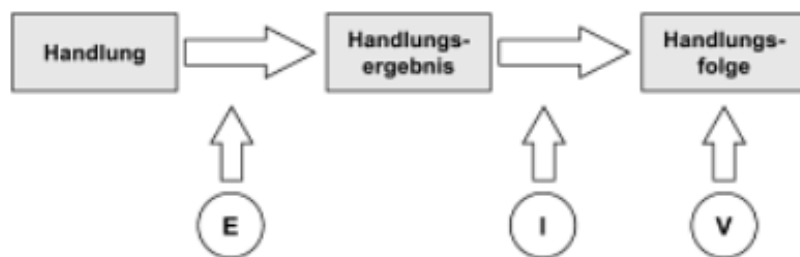


Abbildung 14 VIE-Theorie nach Vroom

Quelle: Lauer, Thomas: Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 65

⁵⁷ Lauer, Thomas: Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 66

Vroom beschreibt, dass eine Motivation nur dann entstehen kann, wenn ein Mensch bzw. Mitarbeiter eine berechtigte **Erwartung** (VIE-Theorie) hegt, dass Bemühungen und Engagement, zu einem persönlichen oder unternehmerischen Mehrwert führen.

Beispiel:

Angenommen, ein Mitarbeiter erhält eine Zusatzprämie, wenn er den Umsatz um 10 Prozent steigern kann. In diesem Fall stellt die Kundenakquise die Handlung dar. Das Resultat seiner zusätzlichen Bemühungen wäre dann das Handlungsergebnis und im Zuge dessen der Erhalt der Prämie die Handlungsfolge.

Soll der Mitarbeiter einen bereits gesättigten Markt bearbeiten und Kunden eine Umsatzsteigerung lukrieren oder handelt es sich um ein nahezu unverkäufliches Produkt, so wäre die Kette schon an dieser Stelle unterbrochen und die Motivation des Mitarbeiters kann sich erst gar nicht entwickeln.

Geht der Mitarbeiter aber davon aus, dass er das Ziel erreichen wird, kommt es nun darauf an, ob er auch damit rechnet die Zusatzprämie tatsächlich zu erhalten (möglichweise sind diese Zweifel durch in der Vergangenheit geschehene Ereignisse geprägt, zB schwer nachvollziehbar, ob die Umsatzsteigerung tatsächlich aufgrund seines Mehraufwandes und Engagement lukriert wurde). Sollten solche Erfahrungen vorliegen, so mangelt es eventuell an der notwendigen Instrumentalität (VIE-Theorie), also dem Zusammenspiel zwischen dem Erzielen des erforderlichen Handlungsergebnisses und der Handlungsfolge (Auszahlung einer Zusatzprämie).

Aber auch wenn die Instrumentalität gegeben ist, muss letztlich die Frage gestellt werden, ob die Belohnung, die Auszahlung einer Zusatzprämie, ausreichend werthaltig ist – die Frage nach ausreichender **Valenz** (VIE-Theorie). Ist der Mitarbeiter aufgrund der harten Arbeit, um das Ziel der Umsatzsteigerung zu erreichen, sehr überarbeitet und müde, so wäre dem Mitarbeiter vermutlich ein Sonderurlaub wichtiger, als eine monetäre Belohnung.⁵⁸

⁵⁸ Lauer, Thomas: Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 64ff

2.3 Aktuelles Motivationsmodell

Es gibt eine Vielzahl an Motivationstheorien bzw. Modellen, die menschliche Bedürfnisse beschreiben. Die in den vorangegangenen Seiten vorgestellten Motivationstheorien reichen bis in die Jahre um 1950 (zB Maslow'sche Bedürfnispyramide) zurück. Klar ist, dass vor ca. 65 Jahren sowohl eine andere Arbeitssituation als auch ein völlig anderes Menschenbild vorherrschte. Genauso wie sich der Mensch in den letzten Jahrzehnten verändert hat, wurden neue Modelle zur (Mitarbeiter-)Motivation entwickelt. So wurde zum Beispiel die Motivationstheorie nach Pritchard und Ashwood entwickelt.

2.3.1 Motivationstheorie nach Pritchard und Ashwood

Meistens wird bei den Motivationsmodellen davon ausgegangen, dass alle Menschen die gleichen Bedürfnisse haben. Welche Bedürfnisse das sind, ist nicht einheitlich definiert und variiert von Theorie zu Theorie. Auch Robert D. Pritchard und Elissa L. Ashwood gehen im Jahr 2008, als sie diese moderne Motivationstheorie entwickeln, davon aus, dass alle Menschen die gleichen Bedürfnisse haben. Jedoch nehmen sie an, dass diese Bedürfnisse von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Zu den Grundbedürfnissen, wie das Vorhandensein von ausreichend Nahrung, kommen weitere Bedürfnisse, wie beispielsweise das Bedürfnis nach Sicherheit, das Bedürfnis nach Anerkennung und das Bedürfnis zufriedenstellende gute Arbeit zu leisten, hinzu. Werden die Bedürfnisse befriedigt, so macht sich Zufriedenheit breit, werden die Bedürfnisse aber nicht befriedigt, kommt es zu Unzufriedenheit. Je mehr davon ausgegangen wird, dass eine bestimmte Handlung die Bedürfnisse befriedigen wird, desto höher ist die Motivation, die dafür notwendigen Handlungen durchzuführen. Man kann sagen, dass Bedürfnisse eine anziehende Kraft haben und das Handeln auf bestimmte Aufgaben ausrichtet. Bei der Motivationstheorie nach Pritchard und Ashwood wird die Motivation als Prozess gesehen, in dem die zur Verfügung stehenden Ressourcen auf Tätigkeiten verteilt werden, um die erwartete Bedürfnisbefriedigung zu steigern.⁵⁹

⁵⁹ Pritchard, Robert D.; Ashwood, Elissa L.: Managing Motivation - A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation, Routledge: Taylor & Francis Group, 2008, Seite 4-7

Diesen Ressourcenzuteilungsprozess kann man in fünf Abschnitte zerlegen , wie die folgende Abbildung 15 zeigt.

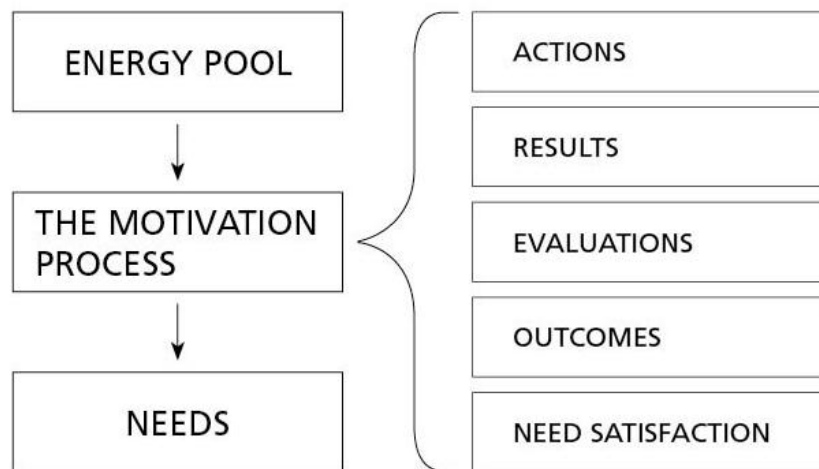


Abbildung 15 Motivationstheorie nach Pritchard und Ashwood

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Pritchard, Robert D.; Ashwood, Elissa L.: Managing Motivation - A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation, Routledge: Taylor & Francis Group, 2008, Seite 7

Actions/Handlungen:	Handeln ist, wenn man Energie in eine bestimmte Handlung oder Aufgabe investiert
Results/Ergebnisse:	Dieses Aufwenden von Energie, führt zu bestimmten Ergebnissen
Evaluations/Evaluation:	Diese Ergebnisse werden evaluiert.
Outcomes/Folgen:	Anhand der Evaluation entstehen positive oder negative Folgen
Need satisfaction/ Bedürfnisbefriedigung:	Bestimmte Folgen führen zur Bedürfnisbefriedigung. ⁶⁰

⁶⁰ Pritchard, Robert D.; Ashwood, Elissa L.: Managing Motivation - A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation, Routledge: Taylor & Francis Group, 2008, Seite 7f

2.4 Intrinsische versus Extrinsische Motivation

Im Zuge dieser Arbeit wurde der Begriff Motivation bereits näher bestimmt. Nun soll eine weitere Differenzierung der Begriffe intrinsische und extrinsische Motivation erläutert werden.

Wenn von Geld und Motivation gesprochen wird, fallen auch oft die Begrifflichkeiten intrinsische und extrinsische Motivation.

Intrinsische Motivation ist die, die der Mensch selbst von innen heraus entwickelt (zB Leistungs- und Lernmotive, Spaß, Interesse, etc.) und extrinsische Motivation auf von außen gesetzten Anreizen (zB Entgelt-, Sozial-, Status-, Aufstiegsanreize, externer Druck, etc.).⁶¹

Eine Handlung, welche aus intrinsischer Motivation entsteht, dient der persönlichen Befriedigung. Die Leistungserbringung sowie das Lernen gehören zu menschlichen Bedürfnissen, deshalb zählen sie zu den intrinsischen Motiven. Ein wichtiger Faktor intrinsischer Motivation ist die Identifikation mit der Aufgabe, dem Unternehmen und den Unternehmenszielen. Intrinsische Motivation kann durch Freiräume und die Möglichkeit selbstständigen Handelns erhöht werden, da der Mitarbeiter dadurch danach strebt, die Aufgabe/n voll zu beherrschen und sein Bestes zu geben. Die intrinsische Motivation setzt Spontanität, Neugier und Interesse an der Tätigkeit voraus.

Ein spezielles Beispiel intrinsischer Motivation – das Flow Erlebnis. Ein Mitarbeiter ist dann im sogenannten Flow, wenn Qualifikation und Tätigkeitsanforderungen exakt übereinstimmen. So ist ein Mitarbeiter weder unter- noch überfordert. Im Flow Zustand vergisst der Mitarbeiter auf die Zeit und konzentriert sich nur auf die zu erledigende Aufgabe. So ein Mitarbeiter ist höchst motiviert und es bedarf keiner weiteren Anreize.⁶²

Extrinsische Motivation wird durch Aufforderungen in Gang gesetzt, deren Befolgung bzw. Ausführung positive Folgen hat (zB Lob oder Belohnung). Extrinsische Verhaltensweisen basieren auf äußeren Faktoren, wie Anerkennung, Macht, Prestige und Belohnung.

⁶¹ Häusel, Hans-Georg: Think Limbic! - Die Macht des Unbewussten nutzen für Management und Verkauf, 5. Auflage, Freiburg: Haufe Verlag, 2014, Seite 151

⁶² Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 38f

Intrinsische und extrinsische Motivation schließen sich nicht gegenseitig aus. Im Gegenteil – zwischen den beiden Formen der Motivation bestehen durchaus bestimmte Überschneidungen, welche sich gegenseitig beeinflussen und auch ergänzen. Einerseits sind nur die Anreize wirksam, welche intrinsische Motive aktivieren, wie zB eine Frau, die teilzeitbeschäftigt in einem Unternehmen beschäftigt ist, um soziale Kontakte zu haben und sonst von ihrem Ehemann finanziell versorgt wird, wird das Angebot einer Vollzeitbeschäftigung nicht annehmen.

Manchmal kann stark ausgeprägte extrinsische Motivation die intrinsische Motivation zunichtemachen. Versucht eine Führungskraft für einen intrinsisch motivierten Mitarbeiter intensiv Anreize einzusetzen, wird dem Mitarbeiter das Gefühl der Abhängigkeit und Fremdbestimmung vermittelt.⁶³

⁶³ Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung - Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 84f

3 Anreize und Anreizsysteme

Anreize sind solche Elemente einer Situation, welche sich dazu eignen, die Motive einer Person zu aktivieren. Daher sind Anreize für die Verhaltenswirksamkeit von Motiven notwendig. Anreize aktivieren die Motive einer Person, indem die Verwirklichung der persönlichen Ziele in Aussicht gestellt wird. Anreize haben eine verhaltensaushösende Wirkung, da sie zum Handeln auffordern.⁶⁴ In Unternehmen versuchen Manager die Mitarbeiter durch Anreize zu motivieren, um folglich die Arbeitsleistung zu steigern. Anreize können als Stabstelle zwischen Motiven und der Motivation eines Menschen deklariert werden. Der erste Berührungspunkt sind daher die Bedürfnisse bzw. Motive eines Mitarbeiters, welche durch den Anreiz aktiviert und angesprochen werden sollen. Hierbei ist es äußerst wichtig, dass die Person einen direkten Anreiz für sich erkennt. Wählt ein Unternehmen die Anreize aus, so ist es notwendig zu beachten, dass sich die Anreize an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren, denn nur dann können sie eine motivierende und längerfristige Wirkung erzielen.⁶⁵

In der Betriebswirtschaftslehre definiert man Anreizsysteme als die Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteten, aufeinander abgestimmten Arbeitsbedingungen, welche einerseits gezielt die Verhaltensweisen durch positive Anreize (Belohnungen) verstärken sollen, und andererseits die Wahrscheinlichkeit der Gefahr des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen durch negative Anreize (Sanktionen), senken.⁶⁶ Bevor Anreizsysteme entwickelt werden können, ist es wichtig Entscheidungen über deren Zweck, Funktionen und Ausprägungsform zu treffen.

Da der Anreiz eine additive Komponente darstellt, welcher auf ein Motiv oder Mehrere angewandt werden kann, damit die Motivation eines Mitarbeiters zu einer gewollten Handlung führt, gibt es verschiedene Varianten betrieblicher Anreize, welche im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

⁶⁴ Jost, Peter J.: Organisation und Motivation - Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, Seite 79

⁶⁵ Löffing, Dina; Löffing, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar - Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 157

⁶⁶ Becker, Fred G.: Anreizsysteme als Instrumente der strukturellen Mitarbeiterführung, Düsseldorf: Symposion, 2001, Seite 14

3.1 Betriebliche Anreizsysteme

Im Laufe der Zeit hat sich der Zweck der betrieblichen Anreizsysteme stark gewandelt. Früher standen die Absicherung sozialer Notwendigkeiten und die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers im Fokus – heute zielt die betriebliche Sozialpolitik eher auf Mitarbeiterrekrutierung, Mitarbeiterbindung und Motivation ab.⁶⁷

Wie die bisherige Arbeit zeigt, ist Motivation ausschlaggebend für das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters. Mit Hilfe von betrieblichen Anreizsystemen soll dieses Leistungsverhalten aktiviert und gesteuert werden. Um Mitarbeiter zu weiteren Leistungen zu motivieren, müssen den Leistungen entsprechende Anreize gegenübergestellt werden. Unter betrieblichen Anreizen versteht man laut Wild, 1973 die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, welche durch positive Anreize – Belohnungen – bestimmte Verhaltensweisen verstärken bzw. das Risiko des Auftretens anderer durch negative Anreize – Bestrafungen/Sanktionen – mindern.⁶⁸ Um das Zusammenwirken der Faktoren „Motivation“ und „Anreiz“ zu verdeutlichen, werden nachfolgend die wesentlichen Grundlagen betrieblicher Anreizsysteme erläutert.

Heutzutage bieten viele Unternehmen ihren Mitarbeitern verschiedene Gegenleistungen für die Erbringung von Arbeitsleistungen an. Solche Anreize können zB die Auszahlung von Geld sein, die Beteiligung am Unternehmensgewinn oder auch die Vergabe eines Titels (zB Gruppenleiter, Abteilungsleiter).⁶⁹ Durch verschiedene interne Anreizsysteme versuchen Unternehmen die unterschiedlichen menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Anreize können in zwei Gruppen gegliedert werden:

- Materielle Anreize
- Immaterielle Anreize

Zu materiellen Anreizen zählen monetäre Leistungen, als Gegenleistung für die erbrachte Arbeitsleistung eines Mitarbeiters. Diese monetären Leistungen setzen sich aus dem Lohn/Gehalt, Erfolgsbeteiligungen, sowie Sozialleistungen zusammen.

⁶⁷ Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011, Seite 444

⁶⁸ Bonus gut – alles gut, URL: <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo/weiterbildung/MAS%20HRM%20Thesis/bonus-gut-alles-gut>, [Stand 26.02.2015]

⁶⁹ Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft - Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, Seite 176

Zu immateriellen Anreizen gehört zB die soziale Kommunikation, das Streben nach Selbstverwirklichung und die Möglichkeit bei Entscheidungen mitwirken zu können.⁷⁰

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick und eine Differenzierung über materielle Anreize und immaterielle Anreize.

	Materielle Anreize	Nichtmaterielle Anreize
Unmittelbar die Tätigkeit betreffend	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Kommunikation • Führungskultur
Nicht unmittelbar die Tätigkeit betreffend	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport

Abbildung 16 Materielle und immaterielle Anreize

Quelle: Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft - Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, Seite 178

3.1.1 Materielle Anreize

Die materiellen Anreize, die unmittelbar die Tätigkeit betreffen, sind der wichtigste Teilbereich eines betrieblichen Anreizsystems. Wie schon erwähnt, zählen hierzu die von Unternehmen ausgezahlten Löhne und Gehälter sowie auch die Sonderzahlungen für außertourliche Leistungen. Sogenannte „Incentives“ gehören ebenfalls zur Kategorie der

⁷⁰ Jung, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008, Seite 562

materiellen Anreize. Diese sind hauptsächlich in vertriebsorientierten Strukturen zu finden. Dazu gehören Sach- bzw. Geldprämien, wie beispielsweise eine Reise für den Verkäufer, mit den besten Verkaufszahlen innerhalb einer Periode.

Materielle Anreize können generell in Sachleistungen bestehen, zB der Erhalt eines Notebooks, Smartphones oder eine besonders hochwertige Büroausstattung. Sie müssen aber nicht zwangsläufig die Tätigkeiten selbst betreffen. Beispiele hierfür wären die Einrichtung eines Betriebskindergartens, eine betriebliche Altersvorsorge, die Nutzung eines Firmenparkplatzes oder auch die Fahrtkostenerstattung.

Diese Art von Anreizen, materielle Anreize, werden häufig mit jedem Mitarbeiter verhandelt und vertraglich vereinbart. Der Vorteil aus Sicht der Unternehmen ist, dass diese Anreize relativ einfach zu planen und zu organisieren sind.⁷¹

3.1.1.1 Monetäre Anreize

In der heutigen Gesellschaft spielt Geld eine zentrale Rolle. Man benötigt es für die Befriedigung physiologischer Bedürfnisse, wie Essen und Trinken, aber auch für die Anschaffung eines Luxusartikels. Aus motivationspsychologischer Sicht ist es aber eher als „Mittel zum Zweck“ zu betrachten. Man kann mit Geld alle Dinge kaufen, die man möchte. Den Gegenwert den Geld folglich darstellt – dieser macht glücklich, aber das Geld an sich nicht. Genau deswegen stellt Geld einen wesentlichen Bestandteil für die Anreizgestaltung dar.

Bereits die Höhe des Grundgehalts kann in Bezug auf monetäre Anreize eine Motivation für einen Mitarbeiter darstellen. Obwohl das Grundgehalt unabhängig von der persönlichen Leistung ausgezahlt wird, kann eine entsprechende Höhe bereits eine motivierende Wirkung haben. Wenn die Unternehmensführung oder der Abteilungsleiter den Mitarbeiters ordentlich verdeutlicht, dass die Partizipation am Wissensmarkt zu einer höheren Qualifikation führt und folglich auch zu so genannten variablen Komponenten (zusätzlich zum Grundgehalt), so ergibt sich eine weitere Möglichkeit, Mitarbeiter höher zu motivieren, da diese mittels variabler Anteile am Aufschwung profitieren.

Im Falle von Projektgruppen besteht auch die Möglichkeit, die Teammitglieder in Form von Teamprämien zu belohnen.⁷²

⁷¹ Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft - Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, Seite 177

Die Auszahlung turnusmäßiger Gehaltserhöhungen stellt ebenfalls eine Möglichkeit dar, Mitarbeiter durch monetäre Anreize höher zu motivieren. Darüber hinaus kann auch noch die Informationspolitik innerhalb eines Unternehmens angeführt werden. Hierbei geht es darum, den Drang und die Motivation bei den Mitarbeitern zu aktivieren, in die nächsthöhere Gehaltsstufe aufzusteigen.⁷³

3.1.1.2 Nicht monetäre Anreize

Zu nicht monetären Anreizen werden beispielsweise die Vergabe von Urkunden oder Auszeichnungen gezählt, für Mitarbeiter, welche sich über einen gewissen Zeitraum außertourlich für eine Sache besonders engagiert haben.

Weiters gehört das Nutzen eines Dienstwagen oder einer Dienstwohnung auch zur Gruppe der nicht monetären Anreize. Dienstreisen oder die kostenlose Teilnahme an Seminaren für den Mitarbeiter, fallen ebenfalls in diese Kategorie der Mitarbeitermotivation.

Fast alle diese Anreize haben einen finanziellen Wert – im Gegensatz zu monetären Anreizen aber, resultieren die nicht monetären Anreize in einem erhöhten Gehalt des Mitarbeiters. Bei einigen Mitarbeitern haben nicht monetäre Anreize eine größere motivierende Wirkung als rein monetäre Anreize.⁷⁴

3.1.2 Immaterielle Anreize

Durch den Wertewandel der vergangenen Jahre, wurden immaterielle Werte am Arbeitsplatz nach und nach wichtiger für Arbeitnehmer und gesamtgesehen zur Erreichung der Unternehmensziele. Zu immateriellen Anreizen, welche die Tätigkeit unmittelbar betreffen, zählen beispielsweise das Betriebsklima, die Gestaltung der Arbeitszeit oder ein potentieller Qualifikationszuwachs. In diesem Bereich der Anreize ist es möglich, die Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung und Kommunikation zu befriedigen. Von wesentlicher Bedeutung ist aber die Gestaltung der Aufgaben selbst.

⁷² Seng, Tobias: Anreizsysteme und Unternehmenserfolg in Wachstumsunternehmen - Ökonomische Analyse und empirische Befunde, Frankfurt am Main: DVS, 2003, Seite 10-12

⁷³ Seng, Tobias: Anreizsysteme und Unternehmenserfolg in Wachstumsunternehmen - Ökonomische Analyse und empirische Befunde, Frankfurt am Main: DVS, 2003, Seite 23

⁷⁴ Zaunmüller, Hannah: Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU - Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2005, Seite 37

Hierbei geht es primär um die Fragestellung, wie erreicht werden kann, dass Arbeit selbst einen Anreiz darstellt. In diesem Kontext spricht man von intrinsischer Motivation, im Gegensatz der extrinsischen Motivation.⁷⁵ Die intrinsische Motivation soll durch die Schaffung adäquater Arbeitsbedingungen (zB Arbeitsinhalt soll befriedigend gestaltet werden, soziale Kontakte, Einfluss ausüben, Leistung erleben, etc.) im Rahmen des Anreizsystems ermöglicht werden.⁷⁶

Seltener finden sich immaterielle Anreize, welche nicht unmittelbar die Aufgaben bzw. Tätigkeiten betreffen. Hierzu zählen zum Beispiel Betriebsfeiern, Betriebssport oder betriebliche Gesundheitsförderungen.⁷⁷

3.1.2.1 Soziale Anreize

Soziale Anreize ergeben sich einerseits im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und andererseits innerhalb von Arbeitsgruppen im Verhältnis untereinander. In beiden Fällen können Kontaktbedürfnisse befriedigt werden. Aus unternehmerischer Sicht können soziale Kontakte als Mittel genutzt werden, um das Leistungsverhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen.⁷⁸

Soziale Anreize können sein:

- Partizipation
- Anerkennung und Statussymbole
- Soziale Beziehungen und Gruppenmitgliedschaft
- Führungsstil und Mitarbeiterführung
- Informationszugang und interne Kommunikation⁷⁹

⁷⁵ Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft - Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, Seite 178

⁷⁶ Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.: Personalmanagement - Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2010, Seite 540

⁷⁷ Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft - Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, Seite 179

⁷⁸ Koschnik, Wolfgang J.: Management - Enzyklopädisches Lexikon, Berlin: Walter de Gruyter & Co, 1995, Seite 33f

⁷⁹ Harasymowicz-Birnbach, Joanna: Effektivitäts- und effizienzorientierte Diagnose des Wissensmanagements - Konzeptionelle Grundlagen, Bern: Haupt Verlag, 2008, Seite 139

3.1.2.2 Tätigkeitsanreize

Anreize die während ihres Vollzuges liegen und nicht nach ihrer Vollendung, werden Tätigkeitsanreize genannt. Bei Tätigkeiten wie Rad fahren, malen, spielen etc. ist dies der Fall. Tätigkeitsanreize sind aber nicht nur im positiven Fall bedeutsam, sondern auch im Negativen. Beispielsweise kann ein Student das Lernen für eine wichtige Prüfung trotz erkannter Notwendigkeit nur ansatzweise ausführen oder gar unterlassen, wenn er es als hoch aversiv empfindet, sich alleine an den Arbeitsplatz zu setzen und den prüfungsrelevanten Stoff durchzuarbeiten.⁸⁰

3.1.2.3 Karrierechancen als Anreiz

Entwicklungsmöglichkeiten stellen für Arbeitnehmer einen starken Anreiz dar. Zielvereinbarungsgespräche, in denen Karrierechancen besprochen werden, sind durchaus wichtig, da der Mitarbeiter aufgrund dessen seine Handlungen so ausrichtet, dass innerhalb eines bestimmten Zeitraumes die Vorteile zu tragen kommen können. Im Vergleich zu materiellen Anreizsystemen, beeinflussen immaterielle Anreize, so wie zB das in Aussicht stellen von Karrieresprüngen, langfristiger und vor allem nachhaltig.⁸¹

3.2 Anreizsysteme

Anreizsysteme bezeichnen die Gesamtheit der materiellen und immateriellen Anreize für ein Individuum (Mitarbeiter), welche für dieses einen subjektiven Wert haben, um auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einzuwirken bzw. das gewünschte Verhalten zu verstärken.⁸² Im nachstehenden Text werden drei Anreizsysteme vorgestellt und näher erklärt.

⁸⁰ Niegemann, Helmut M.; Domagk, Steffi; Hessel, Silvia; Hein, Alexandra; Hupfer, Matthias; Zobel, Annett: Kompendium multimediales Lernen, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008, Seite 365

⁸¹ Guthof, Philipp: Strategische Anreizsysteme - Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, Seite 26f

⁸² Definition Anreizsysteme, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anreizsystem.html>, [Stand 05.02.2015]

3.2.1 Total Compensation Ansatz

Nicht nur klare, auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Ziele, sondern auch performancebezogene Gesamtvergütungssysteme führen zu mehr Effizienz und Motivation der Mitarbeiter. Durch die individuelle Vergütung, ergibt sich der Vorteil, dass das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv wird und Impulse für Produktivität und Wertschöpfung gibt. Der Total Compensation Ansatz umfasst alle Komponenten der Vergütung vom Grundgehalt über die variable Vergütung, die Altersversorgung, Dienstwagen und viele weitere Benefits. Das Ziel ist, den Gesamtwert der zur Verfügung gestellten Leistungen in den Vordergrund zu stellen und nicht nur einzelne Entgeltposten zu betrachten.⁸³ Die folgende Abbildung stellt den Total Compensation Ansatz grafisch dar und verdeutlicht die kumulierte Betrachtung der in Anspruch genommenen Leistungen.

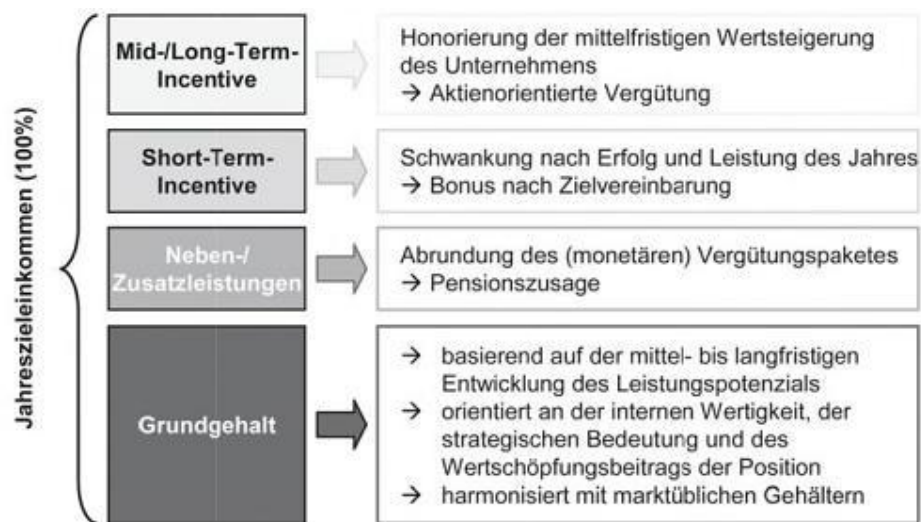


Abbildung 17 Total Compensation Ansatz

Quelle: Meifert, Matthias T.: Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen, 3. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2013, Seite 189

⁸³ Meifert, Matthias T.: Strategische Personalentwicklung, Ein Programm in acht Etappen, 3. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2013, Seite 188

Das Ausmaß der Gesamtvergütung orientiert sich hierbei an folgenden Indikatoren, deren Ausprägungsgrad zu einer höheren bzw. niedrigeren Bemessung der „Total Compensation“ führen:

- Anforderungsindikator: die im Jobprofil definierten Anforderungen
- Kompetenzindikator: die Fähigkeiten und Kompetenzen, sowie das Potential des Mitarbeiters
- Leistungsindikator: die Performance des Mitarbeiters⁸⁴

3.2.2 Cafeteria System

Cafeteria Systeme sind als Konzepte für individuelle und flexible Entgeltgestaltung bekannt. Durch diese erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, sozial und/oder übertarifliche Entgeltzulagen oder Gehaltserhöhungen des Unternehmens aus vorgegebenen Alternativen entsprechend der persönlichen Motive zu selektieren. Ähnlich, wie in einer Cafeteria, in der ein Gast die Möglichkeit hat, zwischen verschiedenen Leistungen zu wählen. In Cafeteria Modellen werden also verschiedene Anreize miteinander verbunden – monetäre und nicht monetäre.⁸⁵ Dadurch erhalten Mitarbeiter zwar kein höheres Entgelt, aber durch die eigene Auswahl an materiellen Belohnungen, die Möglichkeit einer höheren Motivbefriedigung.⁸⁶ So ist sichergestellt, dass der Mitarbeiter, welcher beispielsweise einen Zuschuss zu einer Unfallversicherung präferiert, diesen erhält und ein anderer der dieses Bedürfnis nicht hat, dafür aber den Wunsch eines weiteren Urlaubstages hat, auch befriedigt werden kann.

Obwohl ein Cafeteria Modell für Unternehmen einen hohen Planungsaufwand darstellt, kommt es in den letzten Jahren immer häufiger zur Anwendung, da auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter individuell eingegangen werden kann und dies einen nachhaltigen Motivationsschub zur Folge haben kann.⁸⁷

⁸⁴ Lang, Karl: Personalmanagement 3.0 - 22 Kernkonzepte aus der kulturellen Führungspraxis, Wien: Linde Verlag, 2014, Seite 27

⁸⁵ Loffing, Dina; Loffing, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar - Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 159

⁸⁶ Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements - Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, 2. Auflage, München: DTV-Beck Verlag, 2002, Seite 214

⁸⁷ Loffing, Dina; Loffing, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar - Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 159

Aus unternehmerischer Sicht haben Cafeteria Systeme das Ziel, die Individualisierung von Sozialleistungen, die erweiterte Selbstbestimmung am Arbeitsplatz (aus Sicht der Mitarbeiter), die Verbesserung der Corporate Identity und eine bessere Steuerung der Kosten der Sozialleistungen.⁸⁸

3.2.3 Performance System

Das Performance System verfolgt den Ansatz einer demokratisierten Unternehmenskultur. Der von Heiko Fischer entwickelte Ansatz stellt Offenheit und den freien Informationsfluss in den Fokus. Viele Funktionen, Aufgaben und Prozesse werden aus der Zentrale, Human Ressource und Management in die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter verlagert. So wissen in diesem System zum Beispiel alle Mitarbeiter voneinander wie viel sie verdienen. Die Höhe der Gehälter wird in Teams gemeinsam festgelegt und angepasst.⁸⁹

⁸⁸ Definition Cafeteria System, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cafeteria-system.html>, [Stand 04.02.2015]

⁸⁹ Der RH Way: „Resourceful Humans“ des Personalprofis Heiko Fischer, URL: <https://www.xing.com/communities/posts/der-rh-way-resourceful-humans-des-personalprofis-heiko-fischer-1002918133>, [Stand 04.02.2015]

4 Die Bedeutung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse für die Mitarbeitermotivation

Die Funktionen des Gehirns auf den untersten Ebenen, sind bis heute nicht ausführlich geklärt. Abgesehen davon, unterliegen die Meinungen der Forscher, aufgrund laufender neuer neurowissenschaftlicher Erkenntnisse einem ständigen Wandel. Trotz allem lohnt es sich, sich mit den bekannten Strukturen und Funktionen des Gehirns auseinander zu setzen, um untersuchen zu können, was die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse für das tägliche Leben und vor allem für die Motivation von Mitarbeitern für eine Bedeutung haben.

Der Mitarbeiter als Mensch gewinnt immer mehr an Priorität, da Unternehmen immer intensiver darauf setzen, dass Mitarbeiter, welche höher motiviert sind, eine bessere Arbeitsleistung erbringen. Nun wird es immer wichtiger, die Herkunft, das Alter, die Wünsche und Bedürfnisse, etc. der Mitarbeiter zu berücksichtigen, da von diesen vielen verschiedenen Faktoren abhängt, wodurch sie motiviert werden können und wodurch nicht. Letztendlich ist es aber so, dass der Mitarbeiter selbst entscheidet ob er sich für eine Aufgabe besonders engagieren möchte oder nicht. Aus unternehmerischer Sicht ist es aber so, dass aktiv Einfluss auf künftige Entscheidungen genommen werden kann. Wie groß der Einfluss potentieller Anreize auf die Entscheidung eines Mitarbeiters ist, ist auch heute noch nicht ganz klar. Um die Wirkung verschiedener Anreize zu verstehen, untersucht man die neuronalen Reaktionen, die Anreize auslösen.⁹⁰

Der folgende Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit den aktuellen Erkenntnissen neurowissenschaftlicher Forschung, mit dem Fokus auf die Möglichkeiten der Anreizgestaltung in Unternehmen. Dabei wird auch die Wirkung, welche ein gesetzter Reiz auf Mitarbeitermotivationen haben kann, betrachtet. Hierbei sind vor allem vier Gehirnsysteme wichtig, die auch sehr im Zusammenhang zueinander stehen.

⁹⁰ Schacter, Daniel L.: Wir sind Erinnerung, Gedächtnis und Persönlichkeit, Reinbeck: Rowohlt Verlag, 2001, Seite 23

4.1 Gedächtnissystem

Alles, was ein Mensch im Laufe seines Lebens erlebt und lernt, wird im Gedächtnis abgespeichert und beeinflusst das zukünftige Verhalten und Handeln. Das Gedächtnis kann in zeitliche und inhaltliche Aspekte unterteilt werden. Die zeitliche Unterteilung erfolgt in das Ultrakurzzeit-, das Kurzzeit-, und das Langzeitgedächtnis. Im Ultrakurzzeitgedächtnis (auch ikonischer Speicher genannt) werden Informationen für Millisekunden aufrechterhalten, das Kurzzeitgedächtnis speichert Informationen für Sekunden bis maximal Minuten.

Das Arbeitsgedächtnis – eine besondere Form des Kurzzeitgedächtnisses. Es beinhaltet das gleichzeitige aktive Aufrechterhalten und Manipulieren von Informationen innerhalb eines begrenzten Zeitraumes, wie zB beim Kopfrechnen, über die passive Informationsaufnahme des Kurzzeitgedächtnisses. Alles was über das Kurzzeitgedächtnis hinausgeht, wird dem Langzeitgedächtnis zugeordnet, welches sowohl bezüglich seiner Zeitdauer als auch hinsichtlich seiner Kapazität unbegrenzt ist. Das Langzeitgedächtnis speichert sowohl das Bewusste, wie auch das Unbewusste, als für die Erinnerung wertvoll betrachtete dauerhaft ab. Es besteht aus dem deklarativen, also dem erklärenden Gedächtnis, welches auch explizites (bewusstes) Gedächtnis genannt wird.⁹¹ Das explizite Gedächtnis umfasst das episodische Gedächtnis für Geschichten aus dem Leben und die Gesundheit des Faktenwissens.

Das implizite Gedächtnis beinhaltet psychomotorische Fertigkeiten, Formen nichtassoziativen (Sensitivierung) und assoziativen Lernens (klassische und instrumentelle Konditionierung), sowie das sogenannte Priming.

⁹¹ Schwarz, Friedhelm; Schwarz, Ruth: Warum am Ende des Geldes noch so viel Monat übrig ist, München: Ariston Verlag, 2013, Seite 15f

Die inhaltliche Klassifikation der Gedächtnissysteme beinhaltet folgende Typen:

- Das autobiografische-episodische bzw. kontextgebundene Gedächtnis
 - o Umfasst persönliche Erinnerungen in Zeit und Raum
- Das semantische Gedächtnis bzw. kontextfreie Wissenssystem
 - o Umfasst Fakten, Weltwissen, Konzepte, Wissensgedächtnis
- Das motorisch-prozedurale Gedächtnis
 - o Umfasst motorische Fähigkeiten und Fertigkeiten, wie zB Klavierspielen oder Skifahren
- Das Priming Gedächtnis
 - o Beinhaltet die erleichterte Wiedererkennung einer bereits zuvor erfahrenen Information, wie zB das Hören einer Melodie und das Wiedererkennen derselben zu einem späteren Zeitpunkt)⁹²

Die folgende Abbildung soll einen Überblick über die Taxonomie des menschlichen Gedächtnisses geben.

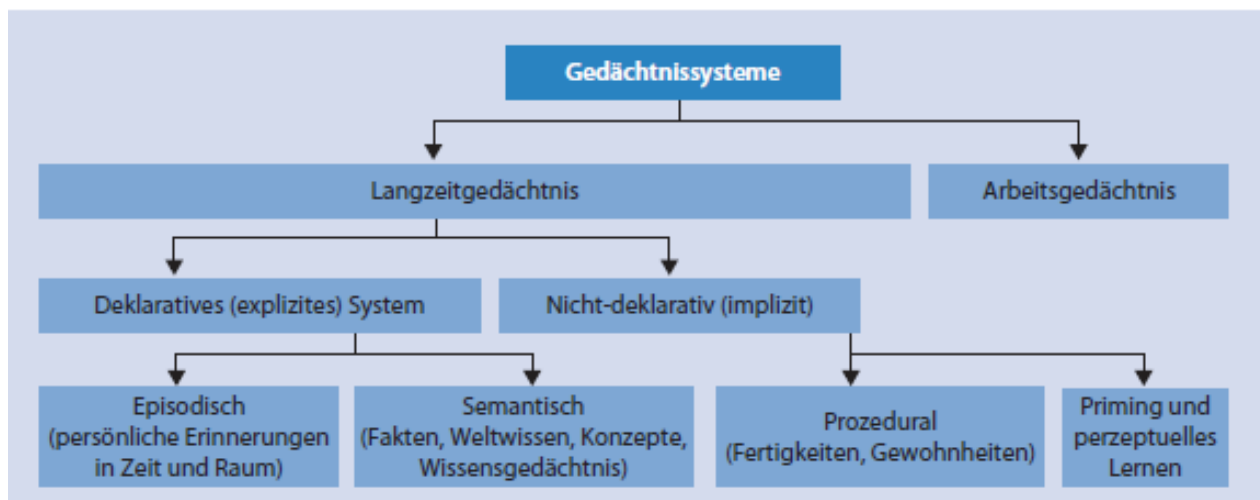


Abbildung 18 Taxonomie des Gedächtnisses

Quelle: Piefke, M.; Fink, G.: Gedächtnissysteme und Taxonomie von Gedächtnisstörungen, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2013, Seite 15

⁹² Schiepek, Günter: Neurobiologie der Psychotherapie, Aachen, Schattauer Verlag, 2004, Seite 186f

4.2 Emotionssystem

Aufgrund vieler Forschungsarbeiten in der Neurobiologie steht fest, dass das Handeln und die Persönlichkeit eines Menschen durch Emotionen beeinflusst werden. Im limbischen System werden die meisten Emotionen verarbeitet (siehe Kapitel 1.2.4.2).

Häusel bezeichnet das limbische System als Emotionszentrum des Gehirns.

Der Nucleus accumbens dient zum „Abchecken“ ob sich für den Mensch überhaupt eine emotionale Belohnung ergibt. Der orbitofrontale Kortex kombiniert Informationen logisch miteinander. Der Hippocampus ist dafür zuständig, dass Erfasstes bei Bedarf im Gedächtnis gespeichert wird. Die Amygdala reagiert, wenn eine Wahrnehmung Furcht, Verachtung oder Ekel auslöst und bereitet den Körper somit auf eine schnelle Reaktion vor. In Abbildung 19 sind die wichtigsten Bereiche des limbischen Systems bildlich dargestellt.⁹³

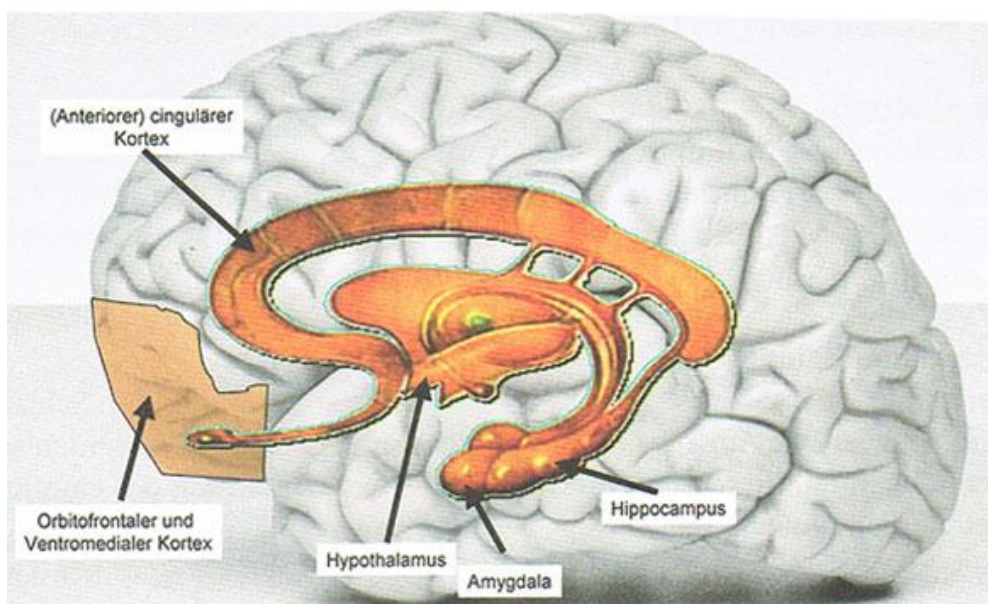


Abbildung 19: die wichtigsten Bereiche des limbischen Systems

Quelle: Häusel, Hans-Georg: Neuromarketing; Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage, München: Haufe Verlag, 2012, Seite 72

⁹³ Häusel, Hans-Georg: Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, 2. Auflage. München: Haufe Verlag, 2012, Seite 69-72

4.3 Belohnungssystem

Das neuronale Belohnungssystem stellt das zentrale System dar, welches aktiviert sein muss, damit sich ein Mensch wohlfühlen kann und motiviert ist. Das Belohnungssystem ist ein Bereich im Gehirn, der in den 1960er Jahren durch die Entwicklung von bildgebenden Verfahren (siehe Kapitel 1.4) lokalisiert werden konnte – der Nucleus accumbens (siehe Kapitel 1.2.4.2.1). Dieser Teil des Gehirns, ist bereits im Mutterleib und in den ersten Lebensjahren prägend. Dieser Bereich ist für situativ großes Wohlbefinden zuständig, welches sich aber stark von der Stimulation oder Befriedigung anderer Elementarbedürfnisse, wie zB sexueller Erregung unterscheidet.⁹⁴ Das Belohnungssystem ist der Taktgeber für das beglückende Gefühl, wenn man ein Stück Kuchen isst oder nach dem Sport ein Glas Wasser trinkt. Sehnsucht, Befriedigung und Verlangen motivieren den Mensch zum Handeln.⁹⁵ Um das Belohnungssystem zu aktivieren, müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein:

- Eine positive Erwartung
- Das Eintreten unerwarteter überraschender Ereignisse.

Genau diese Voraussetzungen unterscheiden das neurobiologische Belohnungssystem sehr von geschäftsüblichen Belohnungs- und Incentivemodellen. Incentives sind üblicherweise an das Erreichen vereinbarter Ziele, wie zB die Steigerung an Vertragsabschlüssen oder Budget in einem bestimmten Zeitraum, gekoppelt. In diesem Fall wird jedoch Leistung als Gegenleistung erbracht, weil die vereinbarten Incentives im Zuge der Erreichung der Ziele ausgegeben bzw. ausgezahlt werden. So entsteht ein Kreislauf „mehr von der selben Belohnung“ – durch diese voraussagbaren Ereignisse werden im Gehirn andere Areale angesprochen, nicht aber das Belohnungssystem. Über Incentives oder Geschenke lässt sich das Belohnungssystem nur dann ansprechen bzw. aktivieren, wenn diese nicht vom Mitarbeiter erwartet werden.⁹⁶

Der stärkste Antrieb für Motivation und inneres Engagement ist, einen höheren Sinn in der eigenen Arbeit zu sehen und einen Bezug dazu zu haben, welcher einen persönlichen hohen Wert hat.

⁹⁴ Bösenberg, Christina; Küppers, Bernhard: Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter - Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, Freiburg: Haufe Verlag, 2011, Seite 152

⁹⁵ Schaltkreis der Motivation, URL: <http://dasgehirn.info/denken/motivation/schaltkreise-der-motivation-986/>, [Stand 05.02.2015]

⁹⁶ Bösenberg, Christina; Küppers, Bernhard: Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter - Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, Freiburg: Haufe Verlag, 2011, Seite 153

Intrinsische Motivation beinhaltet Spontaneität, Neugier, Exploration und das Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt.

Die Handlungen, welche aus intrinsischer Motivation hervorgehen, sind interessenbestimmt und benötigen daher zu ihrer Aufrechterhaltung keinerlei externer Anstöße, wie Belohnungen oder Drohungen. Die Motivation der meisten Mitarbeiter nimmt sogar ab, wenn man sich zB mit Geld extrinsisch belohnt.⁹⁷

Das Belohnungssystem reagiert aber auch auf Missgunst, Neid, akzeptierte Gerechtigkeit, also Fairness und Misstrauen – diese Gefühle haben laut Forschungsreihen großen Einfluss auf das Belohnungssystem und damit auch auf die Motivation eines Mitarbeiters. Manchmal spielt die tatsächliche Lohnhöhe keine Rolle, solange der Lohn nicht für die gleiche Leistung niedriger ist, als eines Kollegen.⁹⁸

Aus unternehmerischer Sicht besteht daher also eher weniger Interesse, die Mitarbeiter durch extrinsische Motivatoren womöglich zu demotivieren. Klar ist dennoch, dass sich Mitarbeiter immer über einen unerwarteten Zusatz in Form eines Bonus, einer Auszeichnung, etc. freuen. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese Freude laut internationalen Studien maximal sechs bis acht Wochen anhält. Danach verfällt der Mitarbeiter wieder in seinen ursprünglichen „Zufriedenheitsmodus“.⁹⁹

4.4 Entscheidungssystem

Das Entscheidungssystem nimmt fast die Hälfte des menschlichen Gehirns in Anspruch. In diesem Bereich werden alle Informationen für eine Entscheidungsfindung zusammengetragen.¹⁰⁰ Das Entscheidungssystem übernimmt die Aufgabe der Endkontrolle, wie der Mensch sich verhält, wie er handelt, was er sagt und was beabsichtigt wird. Jedoch könnte das neuronale Entscheidungssystem gar nicht funktionieren, wenn es die anderen drei Systeme nicht geben würde (Emotionssystem, Gedächtnissystem, Belohnungssystem). Gerade deshalb ist das Zusammenspiel dieser

⁹⁷ Bösenberg, Christina; Küppers, Bernhard: Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter - Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, Freiburg: Haufe Verlag, 2011, Seite 154

⁹⁸ Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg/München: Haufe Verlag, 2009, Seite 106f

⁹⁹ Bösenberg, Christina; Küppers, Bernhard: Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter - Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, Freiburg: Haufe Verlag, 2011, Seite 154

¹⁰⁰ Daxhammer, Rolf J.; Facsars, Mâtè: Behavioral Finance - verhaltenswissenschaftliche Finanzmarktforschung im Lichte begrenzt rationaler Marktteilnehmer, Reutlingen: UTB GmbH, 2012, Seite 312

vier Systeme von großer Bedeutung.¹⁰¹ Zum Beispiel steht ein Kunde beim Kauf einer Kaffeemaschine häufig vor der Wahl, eine sehr hochpreisige mit vielen, auch wenn überflüssigen Funktionen zu kaufen, eine im mittleren Preissegment mit ebenfalls vielen Funktionen oder eine günstige Maschine, mit wesentlich weniger Funktionen. In der Regel entscheidet sich der Kunde für die Kaffeemaschine des mittleren Preissegments mit genug Funktionen. Bevor der Kunde die Entscheidung endgültig trifft, sendet das Belohnungssystem entsprechende Signale aus und setzt Dopamin frei (siehe Kapitel 1.2.4.2.1).

Die besonders hochpreisige Kaffeemaschine hat hauptsächlich die Aufgabe einen Kontrast zu schaffen und wird nur selten verkauft. Dennoch ist sie sehr wichtig, denn gäbe es sie nicht, würde sich der Kunde hauptsächlich den billigsten Geräten zuwenden und dort nach Begründungen für die zu treffende Entscheidung suchen. Es ist daher äußerst wichtig, einen Kontrast zwischen den Wahlmöglichkeiten zu schaffen. Genauso spielt der Kontrast bei der Entscheidung eine Rolle ob eine Führungskraft dem Mitarbeiter eine Belohnung oder Bestrafung gibt. Hier spielt in beiden Fällen das Belohnungssystem nicht mit. Also bietet man dem Mitarbeiter beispielsweise die Wahl zwischen einer einmaligen Prämie und einer dauerhaften Gehaltserhöhung an oder die Forderung nach abendlichen Überstunden gegenüber von Wochenendarbeit.¹⁰² Um in solchen oder ähnlichen Fällen strategisch denken zu können, braucht man das Entscheidungssystem. Es sorgt dafür, dass sich Menschen auf die Arbeit konzentrieren können, ohne abgelenkt zu werden. Gesamt kann man sagen, dass das Entscheidungssystem über viele Ressourcen verfügt, die notwendig sind, um einer Tätigkeit nachgehen zu können.

Auch die Erfahrung bzw. das Alter eines Menschen spielt eine Rolle im Zusammenhang mit dem Entscheidungssystem. So wird ein älterer, erfahrener Mensch mit einer Situation, welche er schon zig Male in seinem bisherigen Leben erlebt hat, gelassener und stressfreier und ohne Panik umgehen, als ein junger Mensch.

¹⁰¹ Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg/München: Haufe Verlag, 2009, Seite 148

¹⁰² Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg/München: Haufe Verlag, 2009, Seite 150

Dies wird ein junger Mensch ungerne zugeben – hier besteht die Aufgabe des Entscheidungssystems darin, gute Gründe zu finden, weshalb die Entscheidung richtig und nur die Situation falsch war.¹⁰³ Zusammenfassend kann man sagen, dass eine zielgerichtete und kurzfristige Einflussnahme auf das Entscheidungssystem und auf die Mitarbeitermotivation nur über das Belohnungssystem erfolgen kann.

4.5 Wirkung von Anreizen

Die Definition, Differenzierung und Beschreibung von Anreizen wurde bereits in Kapitel 3 detailliert erläutert. Die folgende Abbildung soll dessen Inhalt zusammenfassend darstellen.

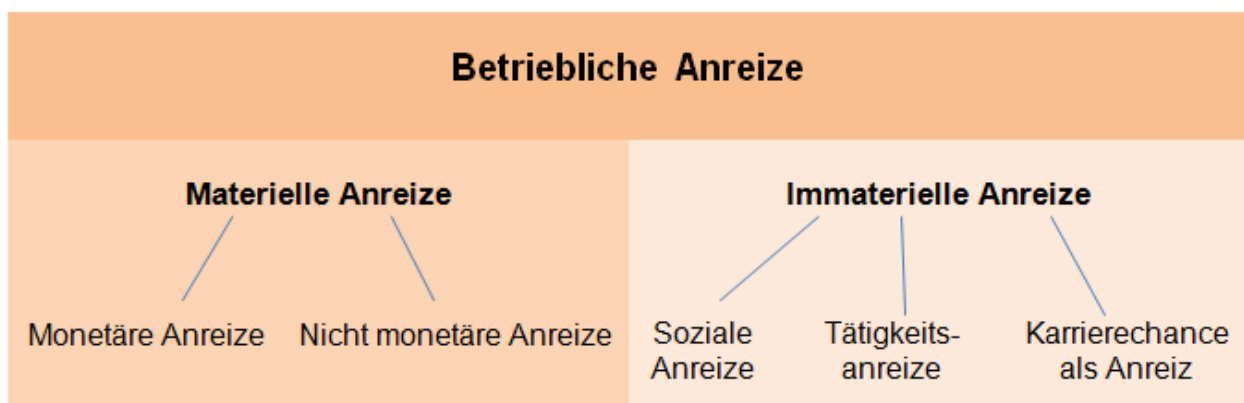


Abbildung 20 Betriebliche Anreize

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3

Dass Anreize bewusst gesetzt werden können und dass es hierfür einige Möglichkeiten gibt, wurde bereits beschrieben. Anreize können in unterschiedlichen Situationen, unterschiedliche Auswirkungen haben. Dies hängt zum Einen von der Person ab, die den Anreiz empfängt – hier ist zu berücksichtigen, dass sich Menschen hinsichtlich ihrer Werte, Einstellungen und Erwartungen an die Arbeit laufend ändern. Auch das Alter spielt eine wesentliche Rolle bezüglich der Wirkung von Anreizen. So hat ein jüngerer Mitarbeiter vermutlich andere Prioritäten als ein älterer. Zum Anderen hängt die Wirkung

¹⁰³ Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg/München: Haufe Verlag, 2009, Seite 151f

von Anreizen auch von dem Kontext, in dem sie gesetzt werden, ab. Motivierende Anreize im Recruiting, werden andere sein, als Jene eines Außendienstmitarbeiters.

Um nachvollziehen zu können, welche Reaktionen Anreize im Gehirn auslösen, bedarf es an Untersuchungen, welche mittels functional magnetic resonance imaging (fMRI, siehe Kapitel 1.4.1) heute schon möglich sind. Durch diese Methode können bereits kleinste Gehirnaktivitäten gemessen werden. Aus neurowissenschaftlicher Sicht werden Situationen, mit dem dazugehörigen Setzen von verschiedenen Anreizen, betrachtet.

4.5.1 Grundlagen neurowissenschaftlicher Anreizwirkung

Wie bereits beschrieben, wird das Handeln von Individuen (Menschen/Mitarbeitern) durch extrinsische und intrinsische Motive bestimmt. Aus neurowissenschaftlicher Sicht unterscheiden sich die beiden Richtungen jedoch nicht voneinander.¹⁰⁴ Sowohl bei intrinsischer als auch bei extrinsischer Motivation wird durch den Nucleus Accumbens das Belohnungssystem aktiviert, was zu einer Freisetzung von Dopamin führt und folglich zu einem Wohlgefühl.

Brian Knutson, Neurowissenschaftler, publizierte 2001 eine Studie, die gezeigt hat, welche wichtige Rolle Dopamin in der Vorwegnahme oder Erwartung einer Belohnung spielt. Die Probanden legten sich in den „Hirnscanner“ functional magnetic resonance imaging, B. Knutson konditionierte sie darauf, die Chance eines Geldgewinns zu erwarten, sobald ein bestimmtes Symbol auf dem Bildschirm erschien. Durch Drücken eines Knopfes konnte das Geld gewonnen werden. Die Teilnehmer drückten den Knopf sobald das Symbol erschien, um die Belohnung zu erhalten - gleichzeitig wurde Dopamin ausgeschüttet. Sobald die Probanden Geld gewannen, schwächte die Gehirnaktivität wieder ab – die Freude über den Gewinn wurde in anderen Hirnregionen registriert. B. Knutson bewies, dass Dopamin zwar mit dem Handeln in Verbindung steht, nicht aber mit dem Glück. Durch das Versprechen und die Erwartung einer Belohnung war garantiert, dass die Teilnehmer aktiv handelten. Wenn das Belohnungssystem aufleuchtete, empfanden die Teilnehmer Vorfreude, nicht Lust. Somit konnte gezeigt werden, dass der Nucleus Accumbens schon beim Setzen eines Anreizes, also bei der Ankündigung einer Belohnung, aktiviert wurde. Die Teilnehmer berichteten nach dem

¹⁰⁴ Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 21

Versuch, dass sie deutlich höhere Vorfreude verspürten, sobald ihnen für die Erfüllung der Aufgabe eine größere Belohnung zugesagt wurde.

Demnach unterscheidet das Gehirn grundsätzlich nicht zwischen einer Vorwegnahme oder Erwartung einer Belohnung. Als Folge dieser Studie ergibt sich, dass das Gehirn beim Setzen eines Anreizes so reagiert, als wäre die Belohnung bereits erfolgt. Die tatsächliche Belohnung hat somit keine Relevanz mehr. Entfällt aber eine im Voraus zugesagte Belohnung, verarbeitet das Gehirn diesen Prozess, wie einen Verlust.¹⁰⁵

Die Intensität der Wirkung eines Anreizes ist ausschlaggebend auf das Entscheidungssystem. Die Entscheidung, wie ein Mensch handelt und agiert, wird aufgrund bereits gespeicherter Informationen getroffen.¹⁰⁶

4.5.2 Mitarbeitermotivation

Die größte Motivation für einen Mitarbeiter ist es, wenn er Freude an der Arbeit und den zu tätigenden Aufgaben hat. Ein Mitarbeiter, dem sein Tätigkeitsfeld Spaß macht und sich wohlfühlt, hat ein hohes Maß an intrinsischer Motivation, sodass es keinen weiteren Anreizen mehr bedarf. Mitarbeiter, die Aufgaben zugeteilt bekommen, die sie nicht überfordern, aber auch nicht unterfordern, sind zumeist am nachhaltigsten motiviert. Im Berufsalltag ist dies aber leider nicht immer möglich. Es ist nahezu unmöglich allen Mitarbeitern eines Unternehmens Aufgaben zuzuteilen, welche sie zu 100 Prozent mit Spaß und Freude erfüllen. Daher ist es manchmal notwendig, die fehlende Freude und Motivation zur Erbringung der Tätigkeit, durch Anreize auszugleichen – hier kann von einer „win-win Situation“ gesprochen werden, denn werden die Aufgaben wunschgemäß aus Sicht des Unternehmens und mit Elan und Motivation aus Sicht des Arbeitnehmers erfüllt, so sind beide Seiten zufrieden. Beispielsweise der Ausgleich der nicht beliebten Aufgabe mit einer attraktiven Tätigkeit, kann bereits einen positiven Effekt auf die Motivation haben.¹⁰⁷

¹⁰⁵ McGonigal, Kelly: Bergauf mit Rückenwind - Willenskraft effizient nutzen, München: Goldmann Verlag, 2012, Seite 141ff

¹⁰⁶ Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg/München: Haufe Verlag, 2009, Seite 148

¹⁰⁷ Sassenrath, Marcus: Management by Brain - Nutzen Sie die Erkenntnisse der Gehirnforschung für erfolgreiche Führung, Bietigheim-Bissingen: Manicma Verlag, 2014, Seite 24-27

4.5.3 Mitarbeitergewinnung

Eine personelle Fehlentscheidung kann kostenmäßig relativ schnell in den fünf- wenn nicht sogar sechsstelligen Euro-Bereich gehen, wenn man sich nach wenigen Wochen oder Monaten wieder vom Mitarbeiter trennen muss und die Suche von vorne beginnt.¹⁰⁸ Das Personalmarketing stellt unter Anderem die Grundlage zur Personalbeschaffung dar. Dabei ist es wichtig, dass sich Arbeitgeber, für potentielle Mitarbeiter, so attraktiv und interessant, wie möglich darstellen.¹⁰⁹ Ein Unternehmen ist genauso eine Marke, wie zB Audi. Der Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke dienen dazu, sich gegenüber Mitarbeitern und potentiellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Zur Mitarbeitergewinnung und –bindung ist es wichtig, wie bekannt eine Arbeitgebermarke ist, welche Werte werden damit assoziiert und wie wird sie wahrgenommen.¹¹⁰ Eine fMRI-Studie zur emotionalen Markenwirkung ergab, dass bekannte Marken an den Probanden, zusätzlich zu den Hirnregionen des Gedächtnissystems, auch Regionen, die an der Verarbeitung positiver Emotionen beteiligt sind, aktivierten. Umgekehrt wurden die Regionen, welche mit negativen Emotionen in Verbindung stehen aktiviert, wenn weniger emotionale oder unbekannte Marken gezeigt wurden.¹¹¹

Wie bereits in Kapitel 4.2. beschrieben, wird das Entscheidungssystem maßgeblich durch die Stimulation des Emotionssystems beeinflusst. Dies bringt zur Erkenntnis, dass hochemotionale und bekannte Marken einen Vorteil haben, wenn es um die Mitarbeitergewinnung geht. Im gegenteiligen Fall, wenn sich negative Reaktionen bei weniger emotionalen oder unbekannten Marken ergeben, kann man daraus schließen, dass aus unternehmerischer Denkweise Investitionen für Arbeitgebermarkenetablierung zur Mitarbeitergewinnung und –bindung erst dann sinnvoll werden, wenn das Unternehmen das Potential hat, langfristig eine sehr emotionale Marke zu werden.

Für Arbeitgeber ist es wichtig, dass die potentiellen Mitarbeiter bereits vor dem persönlichen Bewerbungsgespräch analysiert werden (zB welche Anreize könnten für den Bewerber lukrativ sein). Nach wie vor spielt die Höhe des Gehalts eine wesentliche Rolle – für beide Seiten.

¹⁰⁸ Schulz, Ludwig M.: Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung - Von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014, Seite 2

¹⁰⁹ Kolb, Meinulf: Personalmanagement - Grundlagen, Konzepte, Praxis, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008, Seite 76

¹¹⁰ Definition Employer Branding, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/employer-branding.html>, [Stand 20.02.2016]

¹¹¹ Esch, Franz-Rudolf: Best Practice der Markenführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, Seite 27f

Der Nucleus accumbens wird zum Beispiel dann aktiviert, wenn das in Aussicht gestellte Entgelt die Höhe hat, welche nötig ist, damit die Bedürfnisbefriedigung für den Bewerber gesichert ist. Das dadurch aktiv gewordene Belohnungssystem spielt später auch eine Rolle für die Entscheidung ob ein Arbeitsverhältnis eingegangen wird oder nicht.

Eine Studie aus dem Jahr 2006 beschäftigte sich damit, welche Gehirnareale aktiviert werden, wenn sich Menschen zwischen der Ungewissheit und einem bekannten Risiko entscheiden sollen. Obwohl die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg und Misserfolg gleich war, entschieden sich die Probanden größtenteils für das bereits bekannte Risiko. Im umgekehrten Fall – die Ungewissheit – wurde die Amygdala aktiviert, welche für eine schnelle Warnung vor einer Gefahr zuständig ist.¹¹² Dies lässt darauf schließen, dass ein Bewerber mit ausgeprägtem Bedürfnis nach Sicherheit, einen Job, der besonders hoch dotiert ist, wohl auch aufgrund der Angst und des Risikos die variablen Bestandteile nicht zu erreichen, sogar ablehnt. Es ist also nicht nur die Höhe des Gehalts wesentlich bei der Entscheidung für ein Unternehmen, sondern auch das Risiko, welches überschaubar sein muss.

Sowohl für die Arbeitnehmer- als auch für die Arbeitgeberseite spielt der erste Eindruck eine wichtige Rolle für Weiteres. Dieser kann in Folgegesprächen nur mehr schwer beeinflusst oder gelenkt werden.¹¹³ Daher ist es empfehlenswert dem Prozess die Zeit zu geben, in Form mehrerer Gespräche, die notwendig sind, sodass beide Seiten ein Bild voneinander haben. Dies hat aus unternehmerischer Sicht den Vorteil, dass aufgrund präzise gesetzter Anreize, Kosten unnötiger Anreize entfallen und für den neuen Mitarbeiter, dass die Bedürfnisse genau und individuell befriedigt werden können.

¹¹² Risiko und Ungewissheit, Ökonomie, Psychologie und Neurobiologie, URL: http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CCwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.schattauer.de%2Fde%2Fmagazine%2Fuebersicht%2Fzeitschriften-a-z%2Fnervenheilkunde%2Finhalt%2Farchiv%2Fissue%2Fspecial%2Fmanuscript%2F5847%2Fdownload.html&ei=GODhVPiYH8ncauyWgrgO&usg=AFQjCNGoKHUVOh-YPFAbhKuLRsdbovweQ&sig2=YvZfEk75p2oTPvro_QhjMQ&bvm=bv.85970519,d.d2s,
[Stand 16.02.2015]

¹¹³ Esch, Franz-Rudolf: Best Practice der Markenführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, Seite 24

4.5.4 Mitarbeiterbindung

Die besten Anreize hinsichtlich Mitarbeiterbindung helfen nicht, wenn es durch sie nicht gelingt, die Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Aus der Sicht des Arbeitgebers muss beim Setzen von Anreizen von anderen Bedingungen ausgegangen werden, als bei der Beschaffung. Potentielle Anreize, welche zum Zeitpunkt des Eintritts in ein Unternehmen wirkten, werden möglicherweise nicht mehr genauso intensiv wahrgenommen und verlieren an Wirkung. Einerseits kann dies daran liegen, dass Anreize, wie zB das Gehalt nach relativ kurzer Zeit eher als normal empfunden wird und nicht mehr als Anreiz – andererseits kann es an falschen Vorstellungen oder Erwartungen liegen, welche sich mit der Zeit relativieren, wenn sich die ursprünglich vereinbarte Tätigkeit aus der Sicht des Mitarbeiters als eher monoton erweist.¹¹⁴ Wenn man von langfristiger Mitarbeiterbindung spricht, geht es darum, dass sich ein Mitarbeiter immer wieder aufs Neue für seinen Arbeitgeber entscheiden soll. Streit mit Kollegen oder dem direkten Vorgesetzten, ein befristeter Arbeitsvertrag oder ein neues Jobangebot. All das können Beweggründe für eine zu treffende Entscheidung sein – für oder gegen die aktuelle Stelle. Hier wird die Amygdala aktiviert. Durch unbekannte Faktoren, wie eine neue Arbeitsstelle, wird durch die Amygdala eher Angst ausgelöst, was häufig dazu führt, dass der Arbeitnehmer den Job eher behält, statt den Schritt eines Arbeitsplatzwechsels zu wagen.¹¹⁵ Es ist auch nicht von wesentlicher Bedeutung, dass sich der Arbeitnehmer für seinen Job entscheidet. Wichtig ist, dass es sich nicht dagegen entscheidet. Entscheidungen dieser Art werden größtenteils wegen emotionalen Informationen getätigt. Die Amygdala ist in solchen Situationen zuständig, emotionale Reaktionen auszulösen, danach findet eine präzisere Bewertung in der Großhirnrinde statt.¹¹⁶ Ob ein Mitarbeiter den aktuellen Arbeitsplatz behalten möchte, ist abhängig von den bereits gesammelten Erfahrungen. Somit spielt das Vertrauen in den Vorgesetzten und das Unternehmen eine wichtige Rolle für die Mitarbeiterbindung.

¹¹⁴ Borgert, Stephanie: Holistisches Projektmanagement - Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung, Berlin: Springer Verlag, 2012, Seite 28

¹¹⁵ Risiko und Ungewissheit, Ökonomie, Psychologie und Neurobiologie, URL: http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CCwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.schattauer.de%2Fde%2Fmagazine%2Fuebersicht%2Fzeitschriften-a-z%2Fnervenheilkunde%2Finhalt%2Farchiv%2Fissue%2Fspecial%2Fmanuscript%2F5847%2Fdownload.html&ei=GODhVPiYH8ncauyWgrgO&usq=AFQjCNGoKHUVOh-YPFAbhKuLRsndbovweQ&sig2=YvZfEk75p2oTPvro_QhjMQ&bvm=bv.85970519,d.d2s, [Stand 16.02.2015]

¹¹⁶ Borgert, Stephanie: Holistisches Projektmanagement - Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung, Berlin: Springer Verlag, 2012, Seite 16

Erwartungen zu schüren, welche mit großer Wahrscheinlichkeit nicht eintreffen oder zu fördern, welche anschließend ins Leere laufen, führt zu altruistischer Bestrafung und Demotivation und kann zur Folge haben, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Die Wut und der Ärger, welche durch verschiedene Enttäuschungen hervorgerufen wurden, sorgen dafür, dass Erinnerungen tiefer im Gedächtnis gespeichert werden. Durch Wiedererzählen, was passiert ist, festigt sich die Erinnerung zusätzlich im Gehirn. Wird diese intensive negative Erinnerung im Kontext mit einer neuen oder ähnlichen Situation abgerufen, erhält diese eine höhere Priorität.

Nicht nur das Vermeiden negativer Erinnerungen und Emotionen ist wichtig für die Mitarbeiterbindung, auch im sozialen Bereich kann und sollte etwas zur Mitarbeiterbindung beigetragen werden. Mittlerweile gibt es schon einige Unternehmen, die eine Kinderbetreuung anbieten oder erlauben, einen Hund mit zum Arbeitsplatz zu bringen. Durch diese sozialen „Goodies“ wird der Nucleus accumbens aktiviert und somit auch das Belohnungssystem.¹¹⁷ Diese sozialen Leistungen können allerdings auch negative Aspekte mit sich bringen. Ein Mitarbeiter, welcher auf die Möglichkeit angewiesen ist, einen Hund mit in die Firma bringen zu können, ist natürlich stark an das Unternehmen gebunden – jedoch hat dieser Arbeitnehmer auch wesentlich weniger Möglichkeiten am Arbeitsmarkt, was begründen könnte, warum ein Verbleib im Unternehmen gewährleistet ist. Dies bedeutet aber nicht, dass Motivation und Arbeitsleistung konstant hoch bleiben. Es kann sich die Gefahr der „inneren Kündigung“ ergeben – um diese zu vermeiden, müssen Mitarbeiter laufend motiviert werden. Entweder durch die Tätigkeit selbst oder durch gesetzte Anreize.¹¹⁸

4.5.4.1 Materielle versus immaterielle Anreize

Viele Unternehmen fokussieren nach wie vor monetäre Anreizkomponenten. Grundsätzlich ist dieser Ansatz nicht verkehrt, da der Faktor Geld für sehr viele Menschen ein effizientes Mittel zur Motivation ist. Aus unternehmerischer Sicht ist diese Art Anreize zu setzen nicht immer die kostenfreundlichste. Sind dem Arbeitgeber die Bedürfnisse eines Mitarbeiters bekannt, so können diese auch direkt befriedigt werden. Dies kann zum Vorteil haben, dass einerseits greifbare Belohnungen eine positivere

¹¹⁷ Elger, Christian E.: Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, 2. Auflage, Freiburg: Haufe Verlag, 2013, Seite 111

¹¹⁸ Bechtel, Peter; Friedrich, Detlef; Kerres, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010, Seite 39f

Wirkung auf den Mitarbeiter haben und andererseits könnte der gesetzte Anreiz weniger Budget verbrauchen, als eine monetäre, materielle Belohnung. Ein gutes Beispiel hierfür ist der bekannte Marshmallow Test. In den 1960er Jahren führte Walter Mischel folgendes Experiment durch:

Er setzte Vorschulkinder im Alter von ungefähr vier Jahren vor einen Marshmallow und erklärte, dass sie als Belohnung ein zweites Marshmallow erhalten, wenn sie den Ersten für zwanzig Minuten nicht naschten. Einige Kinder aßen bereits nach wenigen Minuten den Marshmallow auf – Andere hielten die Zeit problemlos durch und wieder andere Kinder eigneten sich unterschiedlichste Methoden an, die Wartezeit zu überbrücken. Ein Drittel schaffte es und erhielt den zweiten Marshmallow. Das Experiment zeigt, dass von einer direkt versprochenen Belohnung ein starker Reiz ausgeht. Daher sollten abstrakte Belohnungen vorzugsweise durch kognitive Prozesse aufbereitet werden, damit der Mitarbeiter diese als größere Belohnung wahrnimmt.¹¹⁹

Ziemlich gleich ist es, wenn man als Anreiz Geld setzt. Wichtig ist dabei, dass der Mensch einen Wunsch oder ein Bedürfnis hat, welches mit Geld befriedigt werden kann (zB der Kauf eines neuen Autos). Verschiedene fMRI Studien belegen, dass die neuronalen Reaktionen der Belohnungserwartung von Probanden, die ein starkes Bedürfnis nach Flüssigkeit verspüren, ähnlich waren, wie wenn Geld der Faktor zur Bedürfnisbefriedigung beigetragen hätte.¹²⁰

4.5.4.2 Soziale Einflussfaktoren und Status

Nicht ein einzelner Mitarbeiter, sondern die Summe der Menschen, die für ein Unternehmen tätig sind, machen das soziale Umfeld für einen Einzelnen, aber auch die Gesamtheit aus. Motivationsfaktoren, wie Anerkennung und Wertschätzung sind für jeden einzelnen Beschäftigten sehr wichtig.

Ein Versuch aus dem Jahr 1982 von Werner Guth – das Ultimatumspiel:

¹¹⁹ Beck, Hanno: Behavioral Economics - eine Einführung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014, Seite 220f

¹²⁰ Untersuchung der Belohnungsverarbeitung beim Menschen: eine funktionelle fMRI Studie, URL: http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/14561/1/diss12_103.pdf; [Stand 20.02.2015]

Im Ultimatumspiel wurde zwei Personen angeboten, dass sie einen Geldbetrag erhalten könnten. Person 1 musste den Geldbetrag zwischen beiden Personen aufteilen,

Person 2 entscheidet dann ob die Aufteilung akzeptiert wird oder nicht. Entscheidet Person 1 sich dafür, so erhalten beide den aufgeteilten Betrag. Entscheidet sich Person 2 aber gegen die Aufteilung, so gehen beide leer aus. Aus ökonomischer Sicht müsste Person 2 jedes Angebot annehmen, auch wenn es nur 5 % wären – besser als nichts. Geht man davon aus, dass Person 1 Person 2 für sehr ökonomisch hält, so müsste Person 1 den kleinstmöglichen Betrag bieten, der von Person 2 akzeptiert werden würde. Der Versuch hat aber gezeigt, dass Person 2 normalerweise Angebote unter 20 % ablehnt und Person 1 hauptsächlich zwischen 40 und 50 % bietet.¹²¹

Einerseits zeigen die Ergebnisse des Ultimatumspiels, dass die intrinsische Motivation eines Menschen und die Basis der getroffenen Entscheidungen, ein sehr komplexes System darstellen.

Andererseits ergibt sich aber auch die Erkenntnis, dass die eigene Belohnung mit einer bewussten Bestrafung des Gegenübers gleichbedeutend ist. Eine fMRI Studie ergab, dass Probanden dazu tendierten besonders oft den gebotenen Betrag abzulehnen, deren Insula auf Angebote sehr intensive Reaktionen zeigte.¹²² Bei diesen Probanden entstand aus der Spannung zwischen dem tatsächlichen, als ungerecht und dem gerecht empfundenen Angebot, eine hohe Motivation. Die einzige Möglichkeit um das Bedürfnis nach Gerechtigkeit zu befriedigen war die Ablehnung des Angebots – was eine Gleichstellung für Person 1 und Person 2 ergeben würde. Dies zeigt, dass in so einem Fall das Empfinden der Ungerechtigkeit stärker ist, als die ökonomische Vernunft. Dieses intensive Bedürfnis nach Gleichstellung beeinflusst die Wirkung stark, die ein gesetzter Anreiz entwickeln kann.

Die Folgen von vergleichbaren Belohnungen wurden anhand einer fMRI Studie ermittelt, in welcher zwei Personen zeitgleich eine simple Schätzaufgabe, während sie im Hirnscanner lagen, zu lösen hatten. Wenn beide Probanden die gleiche Antwort gaben, erhielten beide eine Belohnung, welche die Höhe betreffend variierte. Außerdem bekam ein Proband entweder das Doppelte wie der Andere oder es erhielten Beide den gleichen Betrag.

¹²¹ Elger, Christian E.; Schwarz, Friedhelm: Neurofinance - Wie Vertrauen, Angst und Gier Entscheidungen treffen, München: Haufe Verlag, 2009, Seite 60

¹²² Kirchner, Erich: Wirtschaftspsychologie - Individuen, Gruppen, Märkte, Staat, 4. Auflage, Göttingen: Hogrefe Verlag, 2011, Seite 87

Die stärkste Aktivierung im ventralen Striatum (Ein Bereich im Nucleus accumbens, mit dem limbischen System verbunden. Umschaltstelle zwischen Motivation und Emotion)¹²³ ergab sich, wenn ein Proband wusste, dass seine Belohnung doppelt so hoch ausfiel, wie die des Anderen. Die Höhe war dabei nicht wesentlich, es war nur wichtig, dass es mehr war, als die Belohnung des anderen Teilnehmers.¹²⁴

Eine weitere, sehr ähnliche fMRI Studie untersuchte ebenfalls die neuronalen Aktivitäten und Reaktionen, welche auf ungerechter Belohnung basierten. Die Teilnehmer dieses Versuchs wurden etwa ein halbes Jahr später befragt, welche Belohnungsart sie präferierten. Im Durchschnitt wurde die gerechte Verteilung etwas bevorzugt. Auch wenn der direkte Vergleich mit anderen Menschen/Kollegen nicht klar definiert ist, ist er von wesentlicher Bedeutung. In einem Experiment, bei der Studenten Daten für eine Organisation sammelten und eingeben sollten, erhielten die besten Zwei eine Dankeskarte des Unternehmens und eine persönliche Ansprache. Die Leistung jener Studenten, denen eine derartige Belohnung versprochen wurde, war um 12 % mehr, als Andere, wo keine Anreize gesetzt wurden.¹²⁵ Dieses Erkenntnis ist deswegen interessant, weil ohne Kostenaufwand eine Leistungssteigerung um zwölf Prozent stattgefunden hat. Solche Gruppenarbeiten sind absolut gängig für ganz normale alltägliche Arbeitssituationen. Daher haben Wissenschaftler Gruppen, bestehend aus fünf Personen, untersucht, inwieweit sich der soziale Rang auf die geistige Leistung eines Einzelnen auswirkt. Zu Beginn wurden IQ-Tests durchgeführt, welche aber nicht ausgewertet wurden. Danach wurde ein neuer Test durchgeführt, bei dem die Teilnehmer aber den eigenen Rang innerhalb der Gruppen aufgezeigt bekamen. Durch das Wissen, wo sie rangmäßig aufgestellt waren, sanken die Leistungen durchschnittlich um knapp zehn Prozent, im Vergleich zum ersten IQ-Test. Die Untersuchungen wurden mit dem fMRI-Scanner begleitet. Es zeigte sich, dass positive Veränderungen hinsichtlich des sozialen Status eine verstärkte Reaktion des Nucleus accumbens auslösten.¹²⁶

¹²³ Ventrale Striatum, URL: <http://dasgehirn.info/entdecken/anatomie/das-striatum/>, [Stand 25.02.2015]

¹²⁴ Elger, Christian E.; Schwarz, Friedhelm: Neurofinance - Wie Vertrauen, Angst und Gier Entscheidungen treffen, München: Haufe Verlag, 2009, Seite 158f

¹²⁵ Holtsch, Matthias: Anreizwirkung multidimensionaler Entlohnungssysteme, Wiesbaden: Springer Verlag, 2013, Seite 68f

¹²⁶ URL: <http://classic.rstb.royalsocietypublishing.org/content/367/1589/704.full>, [Stand 26.02.2015]

Die Erkenntnisse dieser Untersuchungen ergeben, dass der soziale Rang für den Faktor Motivation eine wichtige Rolle spielt, da die entsprechenden Hirnregionen aktiviert werden. Das Ergebnis der Studie gibt aber auch Aufschluss darüber, dass durch die Vergleichbarkeit, speziell in kleineren Gruppen, ein weiterer Druck über den sozialen Rang aufgebaut wird. Dieser kann zwar eine motivierende Wirkung haben, aber es kann sich auch der umgekehrte Fall - die Leistungsminderung - ergeben.

Vergleicht man aber die beiden Studien – die Studenten, die eine Glückwunschkarte bekommen und die IQ-Test-Teilnehmer – miteinander, so kann man feststellen, dass die Ergebnisse widersprüchlich sind. Einerseits kann eine Leistungssteigerung vernommen werden und andererseits eine Leistungssenkung. In beiden Versuchen wurden ausschließlich soziale Anreize geboten. Diese stark unterschiedlichen Ergebnisse könnten den Ursprung in der Aufgabe selbst haben. Möglicherweise ist eine Datenermittlung/-eingabe für Studenten zu wenig anspruchsvoll und ein IQ-Test im Vergleich dazu sehr (über-)fordernd.

Zusammengefasst kann man sagen, dass eine individuelle Anreizgestaltung äußerst wichtig für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist. Dies gilt aber nicht nur in Bezug auf die verschiedenen Bedürfnisse der Individuen, sondern auch die Berücksichtigung spezifischer Anforderungen an die erwartete Leistung.

4.5.4.3 Der Verdrängungseffekt

Der Verdrängungseffekt wird auch Crowding Out Effekt oder Korrumpierungseffekt genannt. Dabei wird eine Tätigkeit, welche bisher ausschließlich durch intrinsische Motivation gelenkt und beeinflusst wurde, zusätzlich durch monetäre extrinsische Anreize stimuliert. Resultierend daraus, ergibt sich, dass die Motivation nicht gesteigert wird, sondern es wird die intrinsische Motivation durch den negativen Zusammenhang zwischen in- und extrinsischer Motivation reduziert.¹²⁷

¹²⁷ Der Crowding Out Effekt oder Korrumpierungseffekt, URL: <http://keimform.de/2008/der-crowding-out-oder-korrumpierungseffekt/>, [Stand 02.03.2015]

Widersprüchlich dessen, gibt es mittlerweile verschiedene Studien, bei welchen durch das Setzen von Anreizen, die anfangs vorhandene intrinsische Motivation reduziert oder zerstört wurde.

Eine im Jahr 2010 veröffentlichte fMRI-Studie zeigt die Auswirkungen äußerer Anreize auf die intrinsische Motivation eines Menschen. Die Probanden sollten eine automatische Stoppuhr, durch Drücken eines Knopfes, nach genau fünf Sekunden anhalten. Die Teilnehmer bestanden die Aufgabe bei einer Maximalabweichung von 0,05 Sekunden. Die Probanden wurden in eine Versuchsgruppe und eine Kontrollgruppe kategorisiert – per Zufallsprinzip. Die Versuchsgruppe erhielt vor dem Versuch die Zusage einer monetären Belohnung für jeden positiv absolvierten Versuch. Direkt nach dem Versuch im Hirnscanner erhielten die Teilnehmer die Belohnung. Die Kontrollgruppe bekam als Aufwandsentschädigung die gleiche Summe. Danach wurden alle Teilnehmer, sowohl Kontroll- als auch Versuchsgruppe, in einem ruhigen Raum, für die Dauer von drei Minuten, alleine gelassen. Es bestand die Möglichkeit das Stoppuhrspiel weiterzuspielen, es lagen aber auch Zeitschriften auf oder die Zeit konnte komplett anderweitig genutzt werden. Jene Teilnehmer der Kontrollgruppe, die ihre Belohnung nicht aufgrund von Leistung erhielten, spielten das Spiel häufiger, als die Probanden der Versuchsgruppe. Offenbar waren die Teilnehmer der Kontrollgruppe höher intrinsisch motiviert. Bei einem zweiten Durchlauf im Hirnscanner, nahmen einige Teilnehmer beider Gruppen teil. Dieses Mal wurde den Probanden mitgeteilt, dass es keine Belohnung für das Bestehen des Versuchs geben wird. Auch nach dem zweiten Durchlauf begaben sich die Teilnehmer für drei Minuten in einen ruhigen Raum. Auch hier zeigten die Probanden der Kontrollgruppe eine höhere intrinsische Motivation beim Spielen des Stoppuhrspiels.

Die folgende Abbildung 21 zeigt, dass bei der Kontrollgruppe durch die Aktivierung des Belohnungszentrums kein großer Unterschied zwischen Durchgang 1 (Session 1) und Durchgang 2 (Session 2) besteht. Im Gegensatz dazu zeigte das Belohnungszentrum der Versuchsgruppe eine höhere Aktivität beim Setzen eines Anreizes, was zur Folge hatte, dass die Versuchsgruppe im zweiten Durchlauf gar keine Aktivität im Belohnungszentrum gezeigt hat. Diese Erkenntnis verleitet zu der Annahme, dass die zuvor existente intrinsische Motivation durch den gesetzten Anreiz komplett auf Null reduziert wurde.¹²⁸

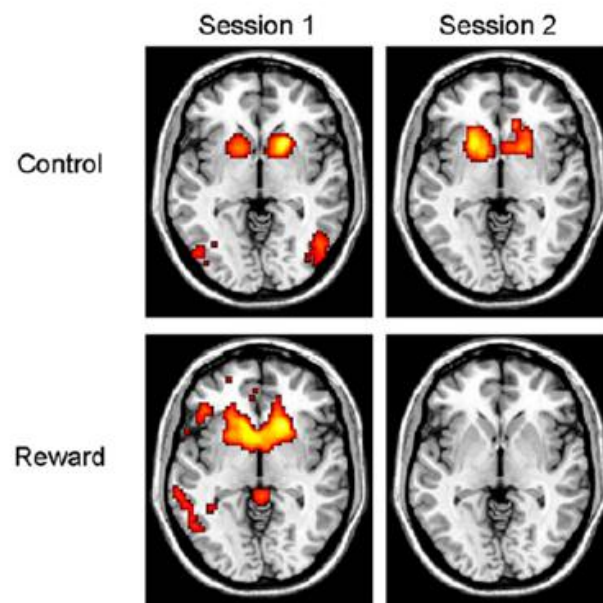


Abbildung 21 Die Wirkung von externen Anreizen auf die intrinsische Motivation im Gehirn

Quelle: Smith, Edward E.: Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation, URL: <http://www.pnas.org/content/107/49/20911.full.pdf>, [Stand 02.03.2015]

4.5.4.4 Die Belohnung als Bedingung – die Nicht-Belohnung als Strafe

Monetäre Anreize eröffnen die Möglichkeit, Mitarbeiter kurzfristig zu einer Handlung zu veranlassen, wie zum Beispiel ein zusätzliches Arbeitspensum zu leisten. Erfahrungen zeigen, dass die extrinsische Motivation langfristig nicht sehr nachhaltig ist und zudem aus unternehmerischer Sicht einen hohen Aufwand mit sich bringt. Auf mittlere Frist sind gesetzte monetäre Anreize zur Erbringung zusätzlicher Leistung sogar kontraproduktiv. Somit kann man, im Zusammenhang mit variabler Vergütung, einen so genannten

¹²⁸ Smith, Edward E.: Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation, URL: <http://www.pnas.org/content/107/49/20911.full.pdf>, [Stand 02.03.2015]

Plateau-effekt beobachten. Mitarbeiter, die im aktuellen Jahr aufgrund einer besonderen Leistung eine Prämie von 2.000 Euro erhalten haben, werden im darauffolgenden Jahr eine weitere Prämie in der Höhe von 1.500 Euro nicht als motivierenden Anreiz empfinden, sondern eher als Kürzung ihrer Entlohnung. Statt sich über zusätzliche 1.500 Euro zu freuen, haben die Mitarbeiter das Gefühl, ein um 500 Euro niedrigeres Gesamtgehalt als im Vorjahr erhalten zu haben. Die Prämie des Vorjahres wird nicht mehr als zusätzlich, sondern als fester Bestandteil und zusätzliche Bedingung der üblichen Entlohnung erlebt. Jeder neue Anreiz kann dann nur von diesem Plateau aus gesetzt werden. Dieser Effekt wird auch als Strohfeuerwirkung finanzieller Anreize bezeichnet.¹²⁹

Auch bereits im Jahr 1971, beschäftigte sich der Psychologe, Edward Deci damit, wie sich eine Belohnung auf die intrinsische Motivation auswirkt. Er teilte 24 Studenten in eine Versuchs- und eine Kontrollgruppe auf, die Puzzles lösen sollen. Da Puzzles in den 70er Jahren sehr modern waren, ging Deci davon aus, dass die Teilnehmer intrinsisch hoch motiviert sind. Die Studie wurde auf drei Etappen durchgeführt. Die erste Etappe war für beide Gruppen gleich – sie sollten das Puzzle lösen. Dabei beobachtete Deci, wie lange die Probanden beider Gruppen für das Lösen der Aufgabe benötigten, wenn keine Aufsichtsperson anwesend war. Die Zeit diente als Indikator der intrinsischen Motivation. Die zweite Etappe bestand aus der gleichen Aufgabe für die Versuchsgruppe, aber dieses Mal erhielten die Teilnehmer einen Dollar, wenn das Puzzle gelöst wurde. In der dritten Etappe erhielten beide Gruppen keine Belohnung. Es konnte beobachtet werden, dass die Versuchsgruppe deutlich weniger motiviert zeigte das Puzzle zu lösen, im Vergleich zur ersten Etappe, obwohl der einzige Unterschied zwischen dem ersten und dem letzten Durchgang ein zusätzlich gesetzter Anreiz war. Dieser beobachtete Effekt des potentiellen Auslöschens intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize wird, wie bereits in Kapitel 4.5.4.3 erklärt, Verdrängungseffekt genannt.¹³⁰

¹²⁹ Das Strohfeuer der extrinsischen Motivation, URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/anreizsysteme-das-strohfeuer-der-extrinsischen-motivation/>, [Stand 03.03.2015]

¹³⁰ Brandstätter, Veronika; Schüler, Julia; Puca, Rosa Maria; Lozo, Ljubica: Motivation und Emotion, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2013, Seite 99f

Zur nachhaltigen Motivation ist es wichtig, Anreize an gezielte und klar definierte Aufgaben zu binden. Hat der Faktor Geld seine Motivationswirkung verloren oder fällt eine ehemals regelmäßig erhaltene Belohnung, kann dies als Bestrafung verstanden werden. Untersuchungen im Hirnscanner haben gezeigt, dass versprochene, aber nicht erfolgte Belohnung die Insula aktiviert, was zur Folge hat, dass im Gehirn ein Verlust wahrgenommen wird und die dementsprechende Reaktion aktiviert wird. Gleichzeitig wird auch das ventrale Striatum (Teil des Belohnungssystems) deaktiviert.¹³¹

4.6 Handlungsempfehlungen

4.6.1 Vermeiden von Überbelohnungen ...

Klar ist, dass engagierte Mitarbeiter, für erbrachte Leistungen entsprechend entlohnt werden sollen. Dennoch ist es sehr wichtig, dass die Belohnung nicht zu hoch gewählt wird, da Überbelohnungen, wie einige, auch bereits erwähnte, Studien belegen. Übertrieben viele Belohnungen werden niemals die Wandlung eines durchschnittlichen Arbeitnehmers zu einem überdurchschnittlich motivierten Mitarbeiter hervorrufen. Werden zu viele Anreize gesetzt, kann dies zur Folge haben, dass die Eigenmotivation geschwächt wird und Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters abnimmt.

Auch bei gleichmäßig gesetzten Anreizen muss berücksichtigt werden, dass intrinsische Motive, die bereits vorhanden sind, durch die neuen Anreize verdrängt oder sogar komplett auf Null reduziert werden könnten. Wie bereits in Kapitel 4.5.4.4 beschrieben, belegt diesen Effekt auch eine Studie von E. Deci.

Erst durch eine genaue Analyse wesentlicher Faktoren, wie zB das Arbeitsumfeld, das Tätigkeitsfeld, individuelle Bedürfnisse usw., ist es möglich sinnvolle und nachhaltige Anreize zu setzen.

¹³¹ Neural substrates of intrinsic motivation: fMRI studies,
URL: <http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2718&context=etd>, [Stand 03.03.2015]

4.6.2 ... Aber belohnen

Belohnungen sind wichtig. Sie haben die Kraft, die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter zu steigern. Wie bereits erwähnt, sind monotone Belohnungen nicht die optimale Lösung dafür. Viel mehr effektiver sind unerwartete und spontane Belohnungen, da diese auch im Gehirn eine stärkere Wirkung zeigen (siehe Kapitel 4.3). Des Weiteren wird durch spontanes Belohnen auch vermieden, dass das Gefühl einer Enttäuschung aufkommt, da bei spontanen Belohnungen keine Erwartungshaltung erzeugt wird. Ein ausgesprochenes Lob wird schon oftmals von einem positiven Effekt begleitet, ohne, dass Kosten für den Arbeitgeber entstehen.¹³² Allerdings sollten Lob und Belohnung mit Maß und unregelmäßig angewendet werden, um sicherzustellen, dass kein Gewöhnungseffekt eintritt.

Bei öffentlicher Anerkennung und Lob sollte von der Führungskraft berücksichtigt werden, dass dies auch Neid und Missgunst bei KollegInnen auslösen kann, wenn zB für die gleiche Tätigkeit kein Lob ausgesprochen wurde.

Bei der Wahl der Belohnung ist es wichtig, dass die Belohnung in Relation zu der erbrachten Leistung steht. Es ist sehr wichtig, dass es dabei um einen ernstgemeinten Ausdruck der Anerkennung und Wertschätzung geht. Falsche oder unpassende bzw. übertriebene Belohnungen, die als Bestechung für künftige Arbeiten dienen sollen, werden von Mitarbeitern schnell durchschaut und haben oftmals eine demotivierende Wirkung.

Der Zeitpunkt der Belohnung sollte vom Arbeitgeber überlegt gewählt werden. Zu zeitig oder zu spät gesetzte Anreize verlieren ihre Wirkung ebenfalls.¹³³ Wie bereits unter Anderem in Kapitel 4.5.4.4 erwähnt, sollten fixe Anreize vermieden werden, um den Gewöhnungseffekt und das Gefühl der Bestrafung – zB bei Nicht-Erhalten einer Jahresprämie - zu vermeiden.

Reinhard K. Sprenger, ein sehr bekannter Autor für Motivationsliteratur, ist beispielsweise ein starker Gegner von Anreizen. Er behauptet, dass Motivation durch das Setzen von Anreizen zerstört wird und fordert gänzlich die Abschaffung von Anreizsystemen. Andererseits fordert er in seiner Literatur eine leistungsgerechte

¹³² Richtig loben und motivieren, Die Kunst der Anerkennung,
URL: <http://karrierebibel.de/richtig-loben-und-motivieren/>, [Stand 05.03.2015]

¹³³ Mitarbeiter motivieren - 31 Tipps und Beispiele,
URL: <http://karrierebibel.de/mitarbeiter-motivieren-beispiele/>, [Stand 05.03.2015]

Entlohnung der Mitarbeiter. Dieser Widerspruch wird hier deutlich, denn für viele Menschen stellt eine gute Bezahlung einen sehr hohen Anreiz dar.¹³⁴

Geht man von den Erkenntnissen dieser Arbeit aus, ergeben sich zwei wesentliche Fakten, welche R. K. Sprengers Thesen widerlegen.

1. Anreize wirken

Anreize wirken im Gehirn, wodurch neuronale Reaktionen ausgelöst werden. Wie jeder Mensch individuell diese Anreize aufnimmt und verarbeitet ist nicht in Einzelfällen geklärt, aber es ist definitiv so, dass Anreize eine Wirkung haben (siehe Kapitel 4.5).

2. Treffen unbewusster Entscheidungen

Sprenger betrachtet Menschen als immer rational agierende Individuen. Im Rahmen dieser Masterarbeit konnte festgestellt werden, dass Entscheidungen auch oft unbewusst getroffen werden. Entscheidungen werden im Entscheidungssystem verarbeitet, welches durch drei weitere Gehirnsysteme gestützt ist (siehe Kapitel 4.4).

4.6.3 Interessantes Tätigkeitsfeld

Mitarbeiter, die ein hohes Maß an intrinsischer Motivation haben, sind für Unternehmen ein sehr wichtiger Leistungsfaktor und tragen stark zum Erfolg eines Unternehmens bei. Davon kann man sprechen, wenn bereits das Erledigen kleinerer Aufgaben zur persönlichen Befriedigung führt. Damit ein Mitarbeiter langfristig intrinsisch motiviert sein kann, muss er im Unternehmen die Möglichkeit haben, das Gefühl zu erhalten etwas Bedeutsames zu tun und ein wichtiger Teil vom Ganzen zu sein. Vertrauen ist hier ein wichtiger Faktor und dass der Arbeitnehmer alle notwendigen Informationen für eine sehr gute Leistungserbringung erhält.

¹³⁴ Dr. Reinhard K. Sprenger, Klassische Anreizsysteme neu denken,
URL: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20140819_OTS0026/dr-reinhard-k-sprenger-raeumt-mit-entlohnungsmymen-auf-bild, [Stand 05.03.2015]

5 Ausblick und Zusammenfassung

Die Motivation von Mitarbeitern steht immer mehr im Fokus für Unternehmen. Viele Faktoren sind an einem Eintritt und Verbleib in Unternehmen beteiligt, genauso ist es wichtig, Mitarbeiter möglichst effizient zu motivieren, wenn man als Arbeitgeber höchste Qualität betreffend der Arbeitsleistung erwartet. Diese Erkenntnisse sind nicht neu, werden aber immer intensiver betrachtet, sodass es möglich wird, gezielte Anreize zu setzen, um Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren.

Diese Arbeit beschäftigte sich mit den Fragen:

- Wirken Anreize?
- Wenn Ja: Wie wirken Anreize und wie können diese eingesetzt werden, um einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation zu nehmen?

Aufgrund neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden, ergab sich die Möglichkeit, ein relativ junges Themengebiet der Motivationsforschung aus neurowissenschaftlicher Sicht zu betrachten und zu bearbeiten.

Mittlerweile ist es möglich, genau zu bestimmen, welche Gehirnareale, bei einem gewissen Stimulus, wie intensiv aktiviert werden und wie Prozesse im menschlichen Gehirn ablaufen und welche Aufgaben die jeweiligen aktivierten Hirnregionen übernehmen.

Wie die Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen, werden Entscheidungen und das Verhalten von Menschen durch persönliche Bedürfnisse und Motive bestimmt. Wenn eine Entscheidung zu treffen ist, wertet das Gehirn zuerst subjektiv alle relevanten Informationen aus, um im Anschluss das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen zu bewerten.

Welche Art von Anreiz für einen Mitarbeiter in Frage kommt, ist individuell, denn nicht jeder Anreiz wird von jedem Mitarbeiter gleich wahrgenommen und bewertet. Das bedeutet, dass eine wirkungsvolle Anreizgestaltung nur dann gegeben ist, wenn vorab eine Analyse der persönlichen Bedürfnisse des betreffenden Mitarbeiters durchgeführt wird. Hier ist zu beachten, dass die bereits vorhandene Motivation ebenfalls in Erfahrung gebracht werden sollte, damit diese womöglich nicht zerstört werden kann (siehe Kapitel 4.5.4.3 der Verdrängungseffekt).

Mitarbeiter, welche laufend hohe oder vielleicht sogar zu hohe Belohnungen für Leistungen erhalten, sind gefährdet, hauptsächlich den zugesagten Anreiz im Fokus zu

haben und nicht mehr die zu erbringende Leistung. Es ist daher unbedingt zu berücksichtigen, Mitarbeiter nicht zu häufig mit Anreizen zu motivieren.

Trotz dieser großen Fortschritte im Bereich der neurowissenschaftlichen Forschung, ist der Bedarf an Wissen und Erkenntnissen auf diesem Sektor noch lange nicht gedeckt.

6 Literaturverzeichnis

BECHTEL, Peter, FRIEDRICH, Detlef, KERES, Andrea: Mitarbeitermotivation ist lernbar, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2010

BECK, Hanno: Behavioral Economics – eine Einführung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2014

BECKER, Fred G.: Anreizsysteme als Instrumente der strukturellen Mitarbeiterführung, Düsseldorf, Symposion, 2001

BECKER, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements - Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, 2. Auflage, München, DTV-Beck Verlag, 2002

BERTHEL, Jürgen, BECKER, Fred G.: Personalmanagement - Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2010

BORGERT, Stephanie: Holistisches Projektmanagement – Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung, Berlin, Springer Verlag, 2012

BRANDSTÄTTER, Veronika, SCHÜLER, Julia, PUCA, Rosa Maria, LOZO, Ljubica: Motivation und Emotion, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2013

BRAUS, Dieter F.: EinBlick ins Gehirn - Moderne Bildgebung in der Psychiatrie, Stuttgart, Thieme Verlag, 2004

BÖSENBERG, Christina, KÜPPERS, Bernhard: Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter – Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird, Freiburg, Haufe Verlag, 2011

DAXHAMMER, Rolf J., FACSASR, Mátè: Behavioral Finance - verhaltenswissenschaftliche Finanzmarktforschung im Lichte begrenzt rationaler Marktteilnehmer, Reutlingen, UTB GmbH, 2012

DRUMM, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2008

ELGER, Christian E., Schwarz, Friedhelm: Neurofinance – Wie Vertrauen, Angst und Gier Entscheidungen treffen, München, Haufe Verlag, 2009

ELGER, Christian E.: Neuroleadership – Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, 1. Auflage, Planegg/München, Haufe Verlag, 2009

ELGER, Christian E.: Neuroleadership – Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, 2. Auflage, Freiburg, Haufe Verlag, 2013

ESCH, Franz-Rudolf: Best Practice der Markenführung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009

FELIX, Christian: Neuromarketing - Ein innovativer Ansatz zur Erklärung des Konsumentenverhaltens unter Berücksichtigung der Wirkung von Marken, Hamburg, Diplomica Verlag, 2008

FESTING, Marion, MARTIN, Albert, MAYRHOFER, Wolfgang, NIENHÜSER, Werner: Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung, München/Mering, Rainer Hampp Verlag, 2004

FRANKEN, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung - Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2010

FRINGS, Stephan, MÜLLER, Frank: Biologie der Sinne - Vom Molekül zur Wahrnehmung, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2014

GUTHOF, Philipp: Strategische Anreizsysteme – Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1995

HARASYMOWICZ-BIRNBACH, Joanna: Effektivitäts- und effizienzorientierte Diagnose des Wissensmanagements – Konzeptionelle Grundlagen, Bern, Haupt Verlag, 2008

HÄUSEL, Hans-Georg: Think Limbic! Die Macht des Unbewussten nutzen für Management und Verkauf, 5. Auflage, Freiburg, Haufe Verlag, 2014

HÄUSEL, Hans-Georg: Neuromarketing - Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf, München, Haufe Verlag, 2012

HÄUSEL, Hans-Georg: Emotional Boosting - Die hohe Kunst der Kaufverführung, 2. Auflage, Freiburg, Haufe Verlag, 2012

HERSCHKOWITZ, Norbert: Was stimmt? Das Gehirn - Die wichtigsten Antworten, Freiburg in Breisgau, Herder Verlag, 2008

HOLTSCH, Matthias: Anreizwirkung multidimensionaler Entlohnungssysteme, Wiesbaden, Springer Verlag, 2013

HUTZSCHENREUTER, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2009

JOST, Peter J.: Organisation und Motivation - Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008

JUNG, Hans: Personalwirtschaft, 8. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008

KIRCHLER, Erich: Wirtschaftspsychologie – Individuen, Gruppen, Märkte, Staat, 4. Auflage, Göttingen, Hogrefe Verlag, 2011

KOLB, Meinulf: Personalmanagement – Grundlagen, Konzepte, Praxis, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008

KOSCHNIK, Wolfgang J.: Management – Enzyklopädisches Lexikon, Berlin, Walter de Gruyter & Co, 1995

KUSSMAUL, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 6. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008

LANG, Karl: Personalmanagement 3.0 – 22 Kernkonzepte aus der kulturellen Führungspraxis, Wien, Linde Verlag, 2014

LAUER, Thomas: Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2010

LOFFING, Dina, LOFFING, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar - Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Heidelberg, Springer Verlag, 2010

MC GONIGAL, Kelly: Bergauf mit Rückenwind – Willenskraft effizient nutzen, München, Goldmann Verlag, 2012

MC GUINNESS, Marc: Funktionelle Kernresonanzspektroskopie, Hochschule Furtwangen, Furtwangen, 2006

MEIFERT, Matthias T.: Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen, 3. Auflage, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2013

NIEGEMANN, Helmut M., DOMAGK, Steffi, HESSEL, Silvia, HEIN, Alexandra, HUPFER, Matthias, ZOBEL, Annett: Kompendium multimediales Lernen, Berlin Heidelberg, Springer Verlag, 2008

OECHSLER, Walter A.: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Ressource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

PETERSEN, Thomas: Optimale Anreizsysteme - Betriebswirtschaftliche Implikation der Prinzipal-Agenten Theorie, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1989

PRITCHARD, Robert D., ASHWOOD, Elissa L.: Managing Motivation - A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation, Routledge, Taylor & Francis Group, 2008

PRECHT, Richard David: Wer bin ich? Und wenn ja wie viele? Eine philosophische Reise, München, Goldmann Verlag, 2007

RENKER, Clemens: Relationship Marketing - Konzepte, Erfolgsfaktoren, Umsetzung, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2005

WEINSHECK, Susan M.: 100 Dinge die jeder Designer über Menschen wissen muss, München, Addison Wesley Verlag, 2011

WICKEL-KIRSCH, Silke, JANUSCH, Matthias, KNORR, Elke: Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2008

SASSENATH, Marcus: Management by Brain – Nutzen Sie die Erkenntnisse der Gehirnforschung für erfolgreiche Führung, Bietigheim-Bissingen, Manicma Verlag, 2014

SCHACTER, Daniel L.: Wir sind Erinnerung – Gedächtnis und Persönlichkeit, Reinbeck, Rowohlt Verlag, 2001

SCHIEPEK, Günter: Neurobiologie der Psychotherapie, Aachen, Schattauer Verlag, 2004

SCHMIDT, Holger: Mitarbeitermotivation - Theoretische Grundlagen und Definitionen, Bremen, Akademischer Verlag, 2004

SCHULZ, Ludwig M.: Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung – von der Bedarfsidentifikation bis zum Arbeitsvertrag, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2014

SCHWARZ, Friedhelm, SCHWARZ, Ruth: Warum am Ende des Geldes noch so viel Monat übrig ist, München, Ariston Verlag, 2013

SENG, Tobias: Anreizsysteme und Unternehmenserfolg in Wachstumsunternehmen - Ökonomische Analyse und empirische Befunde, Frankfurt am Main, DVS, 2003

SPITZER, Manfred: Lernen - Gehirnforschung und Schule des Lebens, Heidelberg, Spektrum Akademischer Verlag, 2007

ZABOURA, Nadia: Das empathische Gehirn - Spiegelneurone als Grundlage menschlicher Kommunikation, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009

ZAUNMÜLLER, Hannah: Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU – Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 2005

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, 22. Juni 2015

Nicole Hatzl